

Αφιερωμένο στην γυναίκα μου και
στα δυο μου παιδιά Αντώνιο και Παναγιώτη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ.....ΣΕΛ. 7

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ.....ΣΕΛ. 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....ΣΕΛ.9

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....ΣΕΛ.13

1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....ΣΕΛ.14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ
ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΤΕΧΝΩΝ.....ΣΕΛ.16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....ΣΕΛ. 19

3.2 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....ΣΕΛ.21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....ΣΕΛ. 31

4.2 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΕΙΣ ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ R. E. QUINN & K. S. CAMERON.....ΣΕΛ. 36

4.2.1 ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ

COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF).....ΣΕΛ. 41

4.2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ &

COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF).....ΣΕΛ.43

4.3 ΤΟ ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΩΝ R. E. QUINN & K. S. CAMERON: THE

ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT

(OCAI).....ΣΕΛ.46

4.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....ΣΕΛ.47

4.3.2 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΥ ΟCAI.....ΣΕΛ. 54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....ΣΕΛ. 55

5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....ΣΕΛ. 57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....ΣΕΛ. 61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....ΣΕΛ. 65

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....ΣΕΛ. 67

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....ΣΕΛ. 71

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Ι.....ΣΕΛ. 89

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....ΣΕΛ. 96

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ

Τα ιδιωτικά ιδιωτικής εκπαίδευσης διαθέτουν σημαντικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία τα διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους οργανισμούς, επιχειρήσεις και τους προσδίδουν ιδιαίτερη αξία. Η προώθηση παροχής υψηλού επιπέδου ιδιωτικών υπηρεσιών παιδείας στον τομέα των καλών τεχνών, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε ανθρώπινη κοινωνία. Για να μπορέσουν όμως να επιτύχουν την παροχή και τη σταθεροποίηση ποιοτικότερων υπηρεσιών καθώς και τη βελτίωση της συνολικής τους λειτουργίας έχουν καθήκον να προσαρμοστούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προσθέτοντας νέες και σύγχρονες αρχές και μορφές διοίκησης. Για να καταστεί εφικτή η προσαρμογή τους στο σύγχρονο περιβάλλον, απαιτεί την πραγματοποίηση ουσιαστικών και δραστικών αλλαγών προκειμένου να εξασφαλισθεί η ίδια η επιβίωσή τους. Στα πλαίσια αυτά καθοριστικός αναδεικνύεται ο παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας. Όπως σε κάθε άλλη επιχείρηση, έτσι και στα ιδιωτικά ιδιωτικά καλών τεχνών διαμορφώνονται διάφορες κουλτούρες, οι οποίες επιδρούν στην συνολική λειτουργία τους. Η μορφή που παίρνει η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί σημαντικό σημείο για την επιτυχημένη λειτουργία τους. Επίσης, η σωστή διαχείριση της κουλτούρας αποτελεί έναν από τους καλύτερους εγγυητές της επιχείρησης για την επιτυχημένη υλοποίηση και εφαρμογή των απαραίτητων και αναγκαίων αλλαγών.

Η διαχείριση της κουλτούρας αναδεικνύεται όλο και περισσότερο σημαντική. Παρόλο που η κατάλληλη κουλτούρα αποτελεί αναγκαιότητα για την οργανωσιακή επιτυχία, δεν είναι αρκετό από μόνη της. Μια σημαντική πρόκληση για τους managers είναι να καθορίσουν την πιο αποτελεσματική κουλτούρα για την επιχείρηση τους και όταν οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον το καταστήσουν αναγκαίο, ο μεταβολισμός της κουλτούρας του οργανισμού να γίνεται εύκολα και όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Σκοπός και στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διαφωτίσει τη σχέση κουλτούρας και αλλαγής στο χώρο της παιδείας και ιδιαίτερα των ιδιωτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης στον τομέα των καλών τεχνών.

Από τα πορίσματα της παρούσας έρευνας είναι αναμενόμενο να ρίξουν φως σε μια ευρύτερη κατανόηση της έννοιας της κουλτούρας καθώς και της σχέσης της αλλαγής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ

SUMMARY IN ENGLISH

The private education institutes have substantial and specific characteristics, which differentiate them from other organizations, businesses and give them special value. Promoting a high level of private educational services in the field of fine arts is very important for every human society. To be able to achieve this and deliver and stabilize of higher quality services and improve their overall functioning, they have a duty to adapt to the changing environment, adding new and modern principles and forms of administration. To enable the adaptation to a modern environment requires meaningful and drastic changes in order to ensure their survival. In this context I highlight the key factor of organizational culture. As with any other business, so the private institutes of fine arts form various cultures, which influence the overall operation. The form taken by organizational culture is an important point for successful operation. Also, proper management of culture is one of the best guarantors of the company for the successful implementation and delivery of essential and necessary changes.

The management cultures are becoming increasingly important. Although the suitable culture is a necessity for organizational success, it is not enough by itself. A major challenge for managers is to determine the most effective culture for business and when changes in the external environment make it necessary, the metabolism of the culture of the organization can be easily and as efficiently as possible.

The purpose and goal of this research is to elucidate the relationship of culture and change the field of education, particularly private education institutes in the field of fine arts.

From the findings of this research is expected to shed light on a broader understanding of the concept of culture and its relationship to change.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας ως αντικείμενο μελέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως οι ανθρώπινες σχέσεις και η προσέγγιση των κοινωνικών συστημάτων μέσα σε μια επιχείρηση και επίσης με τη φιλοσοφία, τους σκοπούς, τις λειτουργίες και τη δομή της.

Αν και είναι δύσκολο και περίπλοκο να διακριθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού από τις ευρύτερες διεργασίες διαμόρφωσης της κουλτούρας, οι θεωρητικοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο να επιχειρηθεί κάτι τέτοιο. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας στα πλαίσια των οργανισμών. Ο λόγος είναι ότι η κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης. Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από μία τάση συνεχόμενων και ακατάπαυστων αλλαγών. Η έρευνα στο χώρο της οργανωσιακής αλλαγής εστίασε ακριβώς στην ανάγκη πραγματοποίησης άμεσων αλλαγών εκ μέρους των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Οι ταχύτατες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον επιβάλλουν την ανάγκη της σύγχρονης επιχείρησης να μαθαίνει συνεχώς, να αλλάζει και να προσαρμόζεται έγκαιρα στις οποιεσδήποτε αλλαγές. Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές και μηχανολογικές εξελίξεις, από διεθνοποίηση της οικονομίας, της οποίας οι συνθήκες που διαμορφώνουν το επιχειρησιακό περιβάλλον διαρκώς μεταβάλλονται. Ο μόνος τρόπος επιβίωσης και ανάπτυξης είναι η ικανότητα αλλαγής στον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης με νέες στρατηγικές και νέες οργανωτικές δομές, άρα αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Ο γρήγορος ρυθμός των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιβάλλει την ανάγκη υιοθέτησης και προσθήκης νέων τρόπων οργάνωσης και λειτουργίας από την πλευρά των ιδιωτικών οργανισμών παιδείας, προκειμένου να αποφευχθεί η κατάργηση τους. Καθίσταται έτσι αναγκαία η ανάπτυξη μιας στρατηγικής αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας των μονάδων παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών παιδείας, με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας τους. Το να επιτευχθεί μια επιτυχημένη αλλαγή της κουλτούρας δεν είναι εύκολη υπόθεση.

Οι ικανοί και αποτελεσματικοί managers είναι αυτοί που θα ενισχύσουν, θα υποστηρίξουν, θα βελτιώσουν και θα προσαρμόσουν μια υπάρχουσα ισχυρή κουλτούρα, αλλά και θα βοηθήσουν στο σχηματισμό νέας, όταν αυτή απουσιάζει από έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, στα ινστιτούτα ιδιωτικής εκπαίδευσης, τα ανώτερα στελέχη, όπως οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές έχουν τη δυνα-

τότητα να θέσουν τις βάσεις μιας νέας κουλτούρας ή αλλαγής της ήδη υπάρχουσας, ακολουθώντας εξειδικευμένα αλλά σταθερά βήματα.

Κύριο στόχο της παρούσας διατριβής αποτελεί η ανάδειξη της σημασίας και η προσέγγιση της κουλτούρας στα ινστιτούτα ιδιωτικής εκπαίδευσης, καθώς και ο εντοπισμός των απαραίτητων αλλαγών με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας τους. Επίσης, αναπτύσσεται μια μεθοδολογία, την οποία θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διοικήσεις των ινστιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης με στόχο την έγκαιρη διάγνωση, η οποία και θα οδηγήσει στην επιτυχημένη αλλαγή της οργανωσιακής τους κουλτούρας.

Για να είναι επιτυχημένος κάποιος οργανισμός πρέπει να καταφέρει να αναπτύξει μια κουλτούρα η οποία να είναι ξεκάθαρη και αναγνωρίσιμη από τα μέλη του. Η κουλτούρα αυτή μπορεί να δημιουργηθεί από τον ιδρυτή του οργανισμού, να διορθωθεί με την πάροδο του χρόνου αντιμετωπίζοντας αλλαγές, εμπόδια και προκλήσεις του περιβάλλοντος ή και να προκύψει μετά από επιλογή της διοίκησης για τη βελτίωση της απόδοσης. Συνεπώς, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει κάτι εξειδικευμένο και ξεχωριστό βασισμένο ειδικά στην κάθε επιχείρηση, το οποίο ξεπερνά τους παράγοντες της επιχειρησιακής στρατηγικής και των τεχνολογικών πλεονεκτημάτων.

Σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο ο τομέας των ιδιωτικών υπηρεσιών παιδείας τα τελευταία χρόνια, βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα συνεχώς μετακινούμενο και αλλαγμένο φάσμα δεδομένων. Σε μια εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από σημαντικές εξελίξεις και αλλαγές στο χώρο της ιδιωτικής παροχής παιδείας, ο προσανατολισμός ενός τέτοιου οργανισμού προς την υλοποίηση και προσαρμογή αλλαγών, χρειάζεται μια κουλτούρα προσανατολισμένη στη μάθηση αλλά και τη συνεχή βελτίωση.

Σήμερα τα ινστιτούτα ιδιωτικής εκπαίδευσης καλούνται να αντιμετωπίσουν μία πρόκληση. Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά, παρέχοντας ολοένα περισσότερες και συνάμα ποιοτικές υπηρεσίες, πρέπει να προσαρμόζονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να διαχειρίζονται σωστά τις απαραίτητες αλλαγές και να υιοθετούν την κατάλληλη κουλτούρα. Μόνο εάν διαμορφωθεί η κατάλληλη κουλτούρα στο σύνολο των εργαζομένων εκπαιδευτών, οι αλλαγές αυτές θα έχουν πιθανότητες επιτυχίας.

Οι αυξανόμενες με γρήγορους ρυθμούς δραστικές αλλαγές που δημιουργούνται στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, εξαναγκάζουν τους οργανισμούς να βρίσκονται σε μια μόνιμη κατάσταση εγρήγορσης. Στα πλαίσια αυτά οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιδράσουν με την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης.

Βάση των αποτελεσμάτων διαφόρων μελετών, ως πιο συχνά εμφανιζόμενη αιτία αποτυχίας αναδείχθηκε η εγκατάλειψη της οργανωσιακής κουλτούρας. Η αδυναμία δυνατότητας αλλαγής της

κουλτούρας ενός οργανισμού, έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον, καταδικάζει οποιαδήποτε άλλη προσπάθεια μεμονωμένης αλλαγής στο εσωτερικό του. Με αυτό τον λόγο γίνεται επιτακτική η ανάγκη για διαχείριση της κουλτούρας, ως καθοριστικό παράγοντα αλλαγής στα πλαίσια των επιχειρήσεων.

Τα ιδιωτικά ιδιωτικής εκπαίδευσης καλούνται πέρα από κάθε αμφιβολία να αντιμετωπίσουν τις ίδιες προκλήσεις, να ανταπεξέλθουν στις ίδιες δυσκολίες, να βρουν λύσεις και να επιλύσουν προβλήματα που κάθε ιδιωτικό ιδιωτικό σε διεθνές επίπεδο πρέπει να κάνει. Η κατάσταση μάλιστα στον κυπριακό χώρο παρουσιάζεται και λίγο περισσότερο προβληματική. Ο χώρος της παιδείας δοκιμάζεται καθημερινά. Οι συνθήκες είναι πιο δύσκολες από αυτές του εξωτερικού. Οι πιέσεις για καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, για καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του συνόλου των διαδικασιών καθώς και συνεχή βελτίωση αυξάνονται ακατάπαυστα. Τα κυπριακά ιδιωτικά ιδιωτικής εκπαίδευσης καλούνται να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες υλοποίησης αλλαγών που η λειτουργία τους προσφέρει. Η επιτυχημένη εφαρμογή νέων αρχών πρέπει να θεωρείται πλέον όχι ως μία επιλογή αλλά αντίθετα ως μία αναγκαιότητα.

Στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η σωστή διαχείριση της κουλτούρας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα προόδου, καλυτέρευσης και βελτίωσης των ιδιωτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης. Παρόλα αυτά πολύ λίγες έρευνες και στοιχεία έχουν γίνει γνωστά σχετικά με τη σημασία και την προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας στον τομέα της ιδιωτικής παιδείας ως παράγοντα βελτίωσης και αλλαγής.

Το Competing Values Framework (CVF) χρησιμοποιείται επιτυχώς για τη διάγνωση της κουλτούρας με σκοπό την αποτελεσματική αλλαγή της για την αναβάθμιση της λειτουργίας των ιδιωτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης και μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στα πλαίσια άσκησης διοίκησης στο χώρο της παιδείας.

Μέσα από την παρούσα μελέτη επιδιώκεται ουσιαστικά να εξετασθεί η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της επιχειρησιακής κουλτούρας των ιδιωτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης και των παραγόντων υλοποίησης αλλαγών που απαιτούνται για τη βελτίωση της λειτουργίας τους. Αυτό θεωρείται ως απαραίτητο δεδομένου ότι η ύπαρξη κατάλληλης κουλτούρας θεωρείται ως αναγκαία συνθήκη για την επιτυχημένη διαχείριση αλλά και εφαρμογή των αλλαγών. Συγκεκριμένα γίνονται προσπάθειες προκειμένου να εντοπισθούν και να καταγραφούν εκείνες οι παράμετροι της κουλτούρας που τείνουν να βοηθούν ή να αποτρέπουν την επιτυχημένη εφαρμογή των αλλαγών στο χώρο των ιδιωτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια μελετάται το πώς μπορεί να αλλάξει η φιλοσοφία των ιδιωτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, έχοντας ξεκάθαρα ποια είναι τα θετικά και βοηθητικά εργαλεία για να χρησιμοποιούν και ποια είναι τα αρνητικά για να τα αποφεύγουν.

Αυτός ο τρόπος βοηθά, έτσι, να αναδειχθεί η σημαντικότητα της έγκυρης και έγκαιρης διαπίστωσης του τύπου κουλτούρας που πρέπει να επικρατεί σε έναν ιδιωτικό οργανισμό παιδείας και της κατάλληλης διαχείρισης της από τη διοίκηση προς όφελος του. Θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο και κατανοητό τόσο στους απλούς εργαζόμενους όσο και στην ανώτερη διοίκηση μιας επιχείρησης τα στοιχεία μιας σωστής οργανωσιακής κουλτούρας και οι απαιτήσεις που ζητούνται από τον καθένα. Με αυτή την τεχνική, γίνεται εφικτό να απολαμβάνουν τα πολλαπλά οφέλη από την ύπαρξη της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και οι απλοί εργαζόμενοι όσο και τα διοικητικά στελέχη.

Το γεγονός ότι, η αλλαγή, είναι φαινόμενο σύγχρονο και διαρκές, αποτελεί μια παγκόσμια πραγματικότητα που δεν είναι δυνατό να αγνοηθεί. Η οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να προκύψει προγραμματισμένα ή τυχαία και μπορεί να επιδράσει στην κουλτούρα απευθείας μπορεί στη στρατηγική της επιχείρησης ή και στα δύο ταυτόχρονα.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κύριος σκοπός της παρούσας διατριβής αποτελεί η εκτίμηση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας στο χώρο των ιδιωτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης καθώς και την παρομοίωση της με μια μελλοντική και επιθυμητή κατάσταση κουλτούρας. Τα στοιχεία που θα προκύψουν από την ανάλυση της διαφοράς μεταξύ των δυο καταστάσεων, της υφιστάμενης κουλτούρας και της προτεινόμενης και βελτιωμένης κουλτούρας, αποτελεί τη βάση για τον προσδιορισμό των απαραίτητων αλλαγών που πρέπει να γίνουν στη διοίκηση των ιδιωτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης ώστε να υιοθετηθεί η επιθυμητή κουλτούρα, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας τους με αποτέλεσμα πιο θετικά αποτελέσματα.

1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα αποκτά πιο ενδιαφέρον και χρησιμότητα από το γεγονός ότι καλείται να καλύψει μια σειρά από στόχους, η επίτευξη των οποίων μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερα χρήσιμη στην προσπάθεια βελτίωσης και εξέλιξης κάθε είδους οργανισμού, επιχείρησης και ιδιαίτερα των ιδιαιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης.

Πιο αναλυτικά, οι κύριοι στόχοι της παρούσας διατριβής διατυπώνονται ως εξής:

Προσδιορισμός της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Επιδιώκεται ο ορισμός και η ανάλυση της κουλτούρας του οργανισμού καθώς και η σημασία της στο χώρο των ιδιαιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης τεχνών.

Προσδιορισμός της έννοιας της παιδείας στο σύγχρονο περιβάλλον.

Επιχειρείται η ανάλυση των ιδιαιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης στο τομέα των τεχνών καθώς και η παρουσίαση του πλαισίου παιδείας που επικρατεί.

Προσέγγιση της οργανωσιακής αλλαγής. Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, που και πως διακρίνεται και η παρουσίαση γνωστών μοντέλων υλοποίησης αλλαγών.

Η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και της αλλαγής. Μέσα από τη μελέτη και τη σύνδεση των δύο εννοιών φαίνεται πιο ξεκάθαρα ο τρόπος που μπορεί να διαχειριστεί η οργανωσιακή κουλτούρα και γίνονται και πιο σαφές οι δυνατότητες αλλαγής της. Επίσης, γίνεται προσπάθεια για ανάδειξη μιας μεθοδολογίας όπως και μιας διαδικασίας αλλαγής της κουλτούρας που μπορεί να εφαρμοστεί στο χώρο των ιδιωτικών υπηρεσιών παιδείας στον τομέα των Καλών Τεχνών.

Ποσοτική προσέγγιση της κουλτούρας. Σαν κύριος σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι η εύρεση του καταλληλότερου μοντέλου για την ποσοτική προσέγγιση των οργανισμών παιδείας. Μέσα από την αναλυτική παρουσίαση των διαφόρων μοντέλων επιχειρείται η ανάδειξη της σημασίας του να είναι έγκυρο και αξιόπιστο.

Εντοπισμός των διαφόρων τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας που διακινούνται στο χώρο των ιδιαιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης στον τομέα των Καλών Τεχνών. Με αυτό τον τρόπο θα διαφανεί ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας, ο οποίος χαρακτηρίζει τα ιδιαιτούτα ιδιωτικής εκπαίδευσης.

Ο προσδιορισμός των στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας μέσα από το εκπαιδευτικό προσωπικό. Χαρακτηριστικά των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας που το εκπαιδευτικό προσωπικό επιθυμεί να διαμορφωθεί μελλοντικά.

Ξεκαθάρισμα των απαραίτητων αλλαγών που απαιτείται να γίνουν μέσα στην επιχείρηση. Μέσα από τον προσδιορισμό της ήδη υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας σε σύγκριση με την επιθυμητή κατάσταση της κουλτούρας, δηλαδή μέσα από τις διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ των δύο μορφών κουλτούρας των ινστιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης τεχνών, εντοπίζονται τα στοιχεία που θα πρέπει να μεταβληθούν μη, με στόχο την αποτελεσματικότερη και θετική λειτουργία τους.

Πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα. Καθορίζονται τα απαραίτητα σημεία και βήματα, τα οποία θα οδηγήσουν στην επιτυχή υλοποίηση της σχεδιαζόμενης αλλαγής στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Φτάνοντας στο συμπέρασμα ότι βασικός στόχος θεωρείται η συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγής στα πλαίσια των ινστιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης στον τομέα των Καλών Τεχνών. Η διάγνωση της κουλτούρας που υιοθετούν τα ινστιτούτα ιδιωτικής εκπαίδευσης τεχνών μαζί με την ανάπτυξη μιας στρατηγικής αλλαγής την οποία οι διοικήσεις των ινστιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν με στόχο την πιο εύκολη και ανώδυνη μεταβολή της κουλτούρας του προσωπικού για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΤΕΧΝΩΝ

Ο τομέας της παιδείας γενικά όπως και κάθε άλλος σημαντικός τομέας της ανθρώπινης εκπαίδευσης παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Η Μέση Γενική Εκπαίδευση, Δημόσια και Ιδιωτική, καλύπτει ένα μεγάλο τμήμα του Κυπριακού Εκπαιδευτικού Συστήματος. Η άσκηση της οργάνωσης και διοίκησης στα ιδιωτικά ινστιτούτα εκπαίδευσης τεχνών επηρεάζονται από διάφορα στοιχεία τα οποία αναφέρονται πιο αναλυτικά παρακάτω:

Ανάγκη και ενδιαφέρον για μάθηση και εκπαίδευση

Οι ανάγκες του κάθε ατόμου για μάθηση και εκπαίδευση για αποκατάσταση, βελτίωση ή και διατήρηση των γνώσεων και μαθήσεων του. Η άμεση σύνδεση της παιδείας με ένα ανώτερο επίπεδο καλύτερης ποιότητας ζωής, έχει ως αποτέλεσμα αυτές οι ανάγκες να κατέχουν πρωταρχική θέση στην κλίμακα των αξιών του ανθρώπου. Η επιδίωξη της ικανοποίησής και εκμάθησης διάφορων μορφών εκπαίδευσης και ειδικά στη δική μας περίπτωση στον τομέα των τεχνών, είναι έντονη για όσο χρονικό διάστημα θεωρείται σαν μια ανικανοποίητη τους δραστηριότητα.

Απαιτήσεις της κοινωνίας

Όταν αναφερόμαστε σε απαιτήσεις, εννοούμε τις προσδοκίες που αναμένει να ικανοποιήσει η κοινωνία από τα ινστιτούτα ιδιωτικής εκπαίδευσης. Αυτές οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες διαμορφώνονται όχι μόνο με βάση τα δημογραφικά πρότυπα, αλλά και από τις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνιολογικές και πολιτισμικές τάσεις και ηθικές αξίες που επικρατούν. Η κοινωνία μας σήμερα αναζητά υψηλή ποιότητα παντού και συχνά μεγιστοποιεί τις τυχόν ατέλειες. Η διοίκηση της επιχείρησης έχει καθήκον της να λαμβάνει υπόψη αυτές τις προσδοκίες και να σχεδιάζει τις κατάλληλες αποκρίσεις στις απαιτήσεις και στις ανάγκες της κοινωνίας που εξυπηρετεί το κάθε ινστιτούτο ιδιωτικής εκπαίδευσης στον τομέα των τεχνών.

Έντονη απαίτηση για παροχή υψηλής ποιότητας στις υπηρεσίες της ιδιωτικής παιδείας.

Η ποιότητα των υπηρεσιών στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης καλών τεχνών, αποτελεί στις μέρες μας κοινωνική ανάγκη και η συνεχής αναζήτηση της απασχολεί έντονα όχι μόνο τους καταναλωτές αυτών των υπηρεσιών, αλλά και τους υπεύθυνους για την παροχή τους, τα ιδιωτικά ιδρυτήρια. Η ζήτηση για ποιότητα στις υπηρεσίες ιδιωτικής εκπαίδευσης δεν περιορίζεται μόνο στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στην μάθηση αποκλειστικά, αλλά επεκτείνεται στο σύνολο των υπηρεσιών και φροντίδων, τις οποίες παρέχουν τα ιδιωτικά ιδρυτήρια ιδιωτικής εκπαίδευσης. Το περιβάλλον της μονάδας παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών παιδείας, το είδος και η κατάσταση του εξοπλισμού που διαθέτει, η εκπαιδευτική υποστήριξη και στήριξη των μαθητών, ο σεβασμός των δικαιωμάτων τους, η στάση και η συμπεριφορά αυτών που παρέχουν τις υπηρεσίες αφορά και το διοικητικό προσωπικό αλλά και το εκπαιδευτικό προσωπικό, αποτελούν βασικά στοιχεία, τα οποία συμμετέχουν στην τελική διαμόρφωση της εντύπωσης που σχηματίζεται για καλή ή κακή ποιότητα των υπηρεσιών και σε καμιά περίπτωση δεν μπορούν να αγνοηθούν.

Η φύση της εργασίας

Η λειτουργία κάθε μονάδας παραγωγής ιδιωτικών υπηρεσιών παιδείας βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στον συντελεστή εργατικού ανθρώπινου προσωπικού και διακρίνεται από υψηλό βαθμό καταμερισμό της εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό, εκπαιδευτές, καθηγητές αφηρημένης τέχνης, ιστορίας της τέχνης, πορτραίτου κ.ά., αποτελεί τον κύριο συντελεστή κάθε διαδικασίας παραγωγής και παροχής υπηρεσιών ιδιωτικής παιδείας. Ο υψηλός βαθμός καταμερισμός της εργασίας, μαζί με την πρόοδο που σημειώνει ο τομέας της ιδιωτικής παιδείας και η τεχνολογία, απαιτεί ειδική εκπαίδευση και συνεχή επιμόρφωση.

Διαχείριση της εξουσίας και της ευθύνης

Τα ιδιωτικά ιδρυτήρια παροχής υπηρεσιών ιδιωτικής παιδείας επιμερίζουν την εξουσία και την ευθύνη στα διάφορα στελέχη τους όχι μόνο με βάση τη θέση τους στη δομή της ιεραρχίας, αλλά και με βάση το κύρος και την ειδική ισχύ που δεν έχουν διαφορές κατηγορίες των επαγγελματιών εκπαιδευτών. Είναι γεγονός ότι στην καθημερινή πράξη δεν υπάρχει καμία επαναλαμβανόμενη διοικητική διαδικασία μέσα στα ιδιωτικά ιδρυτήρια καλών τεχνών, λόγω φύσης του συγκεκριμένου τομέα, η τέχνη δεν μπορεί να επαναλαμβάνεται. Κάθε φορά που κάποιος καθηγητής αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση κάποιου μαθήματος δεν είναι το ίδιο με την προηγούμενη φορά. Δεν είναι σαν τα άλλα μαθήματα όπου υπάρχουν εξισώσεις, μαθηματικοί τύποι και συγκεκριμένες απαντήσεις. Ο τομέας της τέχνης και ειδικά στον ιδιωτικό τομέα απαιτεί μοναδικότητα και ειδική διαχείριση.

Το αυξανόμενο κόστος των ινστιτούτων ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων καλών τεχνών

Τα κόστη εξοπλισμού και συντήρησης των χώρων των ιδιωτικών ινστιτούτων τεχνών αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια. Αυτή η συνεχής αύξηση του κόστους, το οποίο οφείλεται σε ποικίλους λόγους, σε συνδυασμό τις δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες, υποχρεώνουν τη διοίκηση να επιδεικνύει ιδιαίτερη μέριμνα κατά την άσκηση της για την επίτευξη της οικονομικότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Λόγω της ιδιαιτερότητας των εν λόγω εκπαιδευτηρίων, ο εξοπλισμός και πολλά από τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι εξειδικευμένα, με αποτέλεσμα να είναι πολύ ακριβά. Η διοίκηση των ιδιωτικών ινστιτούτων καλών τεχνών πρέπει όχι μόνο να ενδιαφέρεται για την παραγωγή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, αλλά και να φροντίζει, ώστε αυτές οι υπηρεσίες να παράγονται και να διανέμονται στους μαθητές με τον αποδοτικότερο και πιο οικονομικό τρόπο. Ο έλεγχος του κόστους των υπηρεσιών αποτελεί πλέον βασική ευθύνη της διοίκησης του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80, άρχισε να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Τότε άρχισε να γίνεται αντιληπτό, και τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να συνειδητοποιούν ότι η κυρίαρχη φιλοσοφία και οράματα καθώς και οι αξίες που επικρατούν σε έναν οργανισμό μπορούν να καθορίσουν την επιτυχία του και να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα κάθε οργανισμού, τα δικά του χαρακτηριστικά και τις δικές του ιδιαιτερότητες. Μέσα στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνονται οι βασικές αξίες και πεποιθήσεις των μελών μιας επιχείρησης, οι οποίες τους οδηγούν σε συγκεκριμένες πρακτικές και συμπεριφορές που επηρεάζουν την απόδοση της όλης επιχείρησης. Η θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας προκύπτει από ένα συνδυασμό οργανωσιακής ψυχολογίας, κοινωνικής ψυχολογίας και κοινωνικής ανθρωπολογίας.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι συνδεδεμένη με τις κουλτούρες των ανθρώπων του ευρύτερου περιβάλλοντός του. Κάθε επιχείρηση εκφράζει τις κουλτούρες των επί μέρους ατόμων και ομάδων τόσο σε εθνικό όσο και σε επιχειρησιακό, τοπικό, επαγγελματικό και εργασιακό επίπεδο.

Κάθε άτομο κουβαλάει μέσα του μοντέλα σκέψης, αισθήματα, στάσεις συμπεριφορές τα οποία απέκτησε κατά τη διάρκεια της ζωής του επηρεασμένο από διάφορους φορείς κουλτούρας. Τέτοια άτομα είναι οι εργαζόμενοι κάθε επιχείρησης, οι οποίοι φέρουν μαζί τους όλες αυτές τις επιδράσεις.

Η δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο κάθε ερευνητής που επιθυμεί να κατανοήσει εις βάθος την έννοια της κουλτούρας στο χώρο των επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένος να συνδέσει τις αντιλήψεις που έχουν προκύψει για αυτή από διαφορετικούς και ετερόκλητους επιστημονικά χώρους. Σε αυτή τη φάση θα πρέπει να συγκεντρωθούν οι ορισμοί, οι θεωρίες και οι αντιλήψεις από διάφορους τομείς όπως της ψυχολογίας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, της κοινωνική ανθρωπολογίας.

Η οργανωσιακή δομή του οργανισμού, η οποία μπορεί να γίνει αντιληπτή και να περιγραφεί με σχετική ευκολία, είναι κάτι το εντελώς διαφορετικό από την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία, κρίνεται δύσκολο να αναλυθεί ή να προσδιορισθεί.

Ορισμένοι λόγοι που ώθησαν τους ερευνητές να διερευνήσουν περισσότερο την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η τεκμηριωμένη συσχέτιση ορισμένων τύπων κουλτούρας με υψηλές επιδόσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Η επιτυχία αυτών των επιχειρήσεων δεν βασιζόταν αποκλειστικά μόνο σε ένα τομέα της επιχείρησης αλλά στη συλλογική προσωπικότητα του οργανισμού.

Η προσωπικότητα μιας επιχείρησης αποτελείται ένα πολύπλοκο σύνολο από βασικές αξίες, υποθέσεις και πεποιθήσεις των διοικητικών στελεχών και εργαζομένων ενός οργανισμού. Πάνω σε αυτές τις κοινές πεποιθήσεις τα μέλη του οργανισμού βασίζουν τις καθημερινές τους συμπεριφορές οι οποίες γίνονται συνήθεια, τυποποιούνται και ενοποιούνται.

Η κάθε επιχείρηση θέτει τα δικά της συστήματα ή υποδείγματα αξιών, συμβόλων και πρακτικών τα οποία έχουν αναπτυχθεί μέσα από τα χρόνια λειτουργίας της. Αυτά τα κοινά στοιχεία είναι μια κατευθυντήρια γραμμή, η οποία βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αντιδρούν. Η φιλοσοφία του οργανισμού περιορίζει τις αντιδράσεις του προσωπικού προτείνοντας το σωστό τρόπο ώστε να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να επιλύσουν το πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Παρόλο που οι διάφοροι εργαζόμενοι μέσα σε μια επιχείρηση, μπορεί να έχουν διαφορετικές θέσεις και καθήκοντα σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού, τείνουν να υιοθετούν την οργανωσιακή κουλτούρα σε κοινά όρια. Αυτή είναι η κοινή άποψη και αντίληψη της κουλτούρας.

Η κουλτούρα του οργανισμού έχει να κάνει με το πώς τα μέλη της επιχείρησης αντιλαμβάνονται την ίδια την επιχείρηση όχι με το κατά πόσο τους αρέσει.

Όλοι οι οργανισμοί διαθέτουν κουλτούρες, δεν σημαίνει όμως ότι όλες οι κουλτούρες έχουν θετική επίδραση και επιρροή στους εργαζόμενους.

Η συγκεκριμένη έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη. Δεν υπάρχει μία κοινή, αποδεκτή από όλους θεωρία που να καλύπτει το περιεχόμενο των αξιών, των “πιστεύω”, των συμβόλων, της φιλοσοφίας, των κωδικών επικοινωνίας και συμπεριφοράς.

3.2 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ & ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η πιο σύγχρονη προσέγγιση συνιστά ότι η γνώση αναφορικά με την κουλτούρα κάθε οργανισμού αποτελεί σημαντικό εργαλείο άσκησης διοίκησης. Βάση αυτής της άποψης η αντιμετώπιση της κουλτούρας ως έναν παράγοντα ο οποίος μπορεί να διαχειριστεί και να αξιοποιηθεί σωστά ώστε να οδηγήσει σε συγκεκριμένα θετικά και επιτυχές αποτελέσματα.

Οι ποιοτικές μέθοδοι πραγματοποιούν μια πιο θεωρητική προσέγγιση της κουλτούρας, εντοπίζοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες κάθε φορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το να οδηγούν σε πιο περιορισμένα και όχι συγκεκριμένα συμπεράσματα τα οποία στερούνται πρακτικότητας.

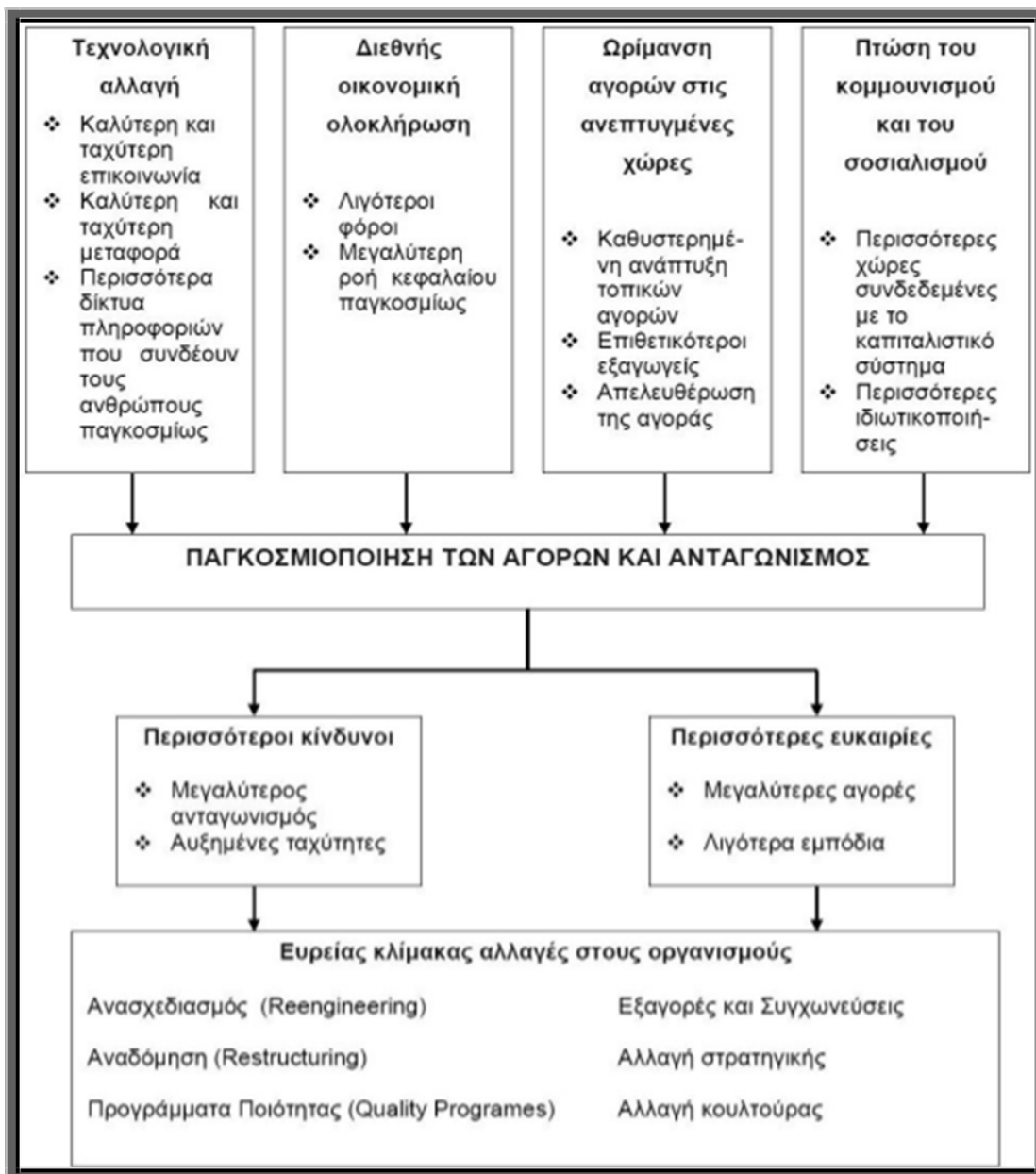
Οι ποσοτικές μέθοδοι επιχειρούν μια πιο αντικειμενική και ουσιαστική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μέσω πρακτικών μεθόδων και ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων και προσπαθούν να καταλήξουν σε συμπεράσματα τα οποία θα τύχουν ευρείας εφαρμογής και πρακτικότητας.

Μπορούμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν σε επίπεδο διοίκησης και στρατηγικού σχεδιασμού με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την συνολική επιτυχία της επιχείρησης.

Η διάγνωση και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας γίνεται και όταν θεωρηθεί ανάγκη με στόχο την βελτίωση της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης. Η ανάγκη για αλλαγή στους οργανισμούς είναι το αποτέλεσμα των ραγδαίων μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η πραγματοποίηση αλλαγών από πλευράς οργανισμών αποτελεί το μοναδικό εργαλείο επιβίωσης στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι κάτι εύκολο να εφαρμοστεί, η σύνδεση των αλλαγών με την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης και η προσαρμογή της.

Οι Cameron & Quinn προχώρησαν στην ανάπτυξη ενός μοντέλου διάγνωσης και αλλαγής της κουλτούρας το οποίο έχει ως θεωρητικό υπόβαθρο το «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών» ή Competing Values Framework (CVF). Για την εφαρμογή του παραπάνω μοντέλου χρησιμοποιείται το αντίστοιχο ποσοτικό εργαλείο, το οποίο έχουν ονομάσει «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» ή Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Το συγκεκριμένο εργαλείο χαρακτηρίζεται ως το πλέον αξιόπιστο, παρέχοντας τη δυνατότητα για τη μέτρηση αλλά και την αλλαγή της κουλτούρας βάσει ποσοτικών δεδομένων. Αποτελεί δε μια από τις πιο σημαντικές προσπάθειες στο χώρο, έχοντας βρει ευρεία εφαρμογή σε πληθώρα

επιχειρήσεων και οργανισμών. Ενδεικτικά, μέχρι σήμερα έχει χρησιμοποιηθεί σε πάνω από 10.000 οργανισμούς παγκοσμίως (Cameron 2004, 2007).



Πηγή: Kotter J.P., “Leading Change”, Harvard Business School Press, 1996, p. 19

Η αναγνώριση των αλλαγών που χρειάζεται η κάθε επιχείρηση, η αναγνώριση της ανάγκης για γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή στο νέο οικονομικό περιβάλλον έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργήσει σημαντικό πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό. Αυτό, όμως, το πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μόνο δίνοντας την κατάλληλη προσοχή και σημασία στην καθημερινή μελέτη των επιλογών που θα δημιουργήσουν ένα καλύτερο μέλλον. Αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τις σημερινές τους δραστηριότητες, δεν θα πρέπει να παραβλέπουν το γεγονός ότι στο εξής θα δαπανούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους και των βλέψεων

τους σχεδιάζοντας το μέλλον. Η αλλαγή σε μια επιχείρηση αποτελεί κάτι πολύπλοκο. Επηρεάζει όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης, κάποια σε μεγαλύτερο βαθμό από κάποια άλλα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλων των τύπων οι αλλαγές, από όποιες πιέσεις και αν προκαλούνται, αφορούν είτε μεγάλης είτε μικρότερης κλίμακας επεμβάσεις που επιχειρούνται σε μια επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Στην πλειοψηφία τους οι οργανωσιακές αλλαγές επιχειρούνται με κύριο στόχο το να καταφέρει κάθε επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ή τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, συναντάμε περιπτώσεις όπου ο οργανισμός έχει προβλέψει τη μεταβολή κάποιας κατάστασης και προσπαθεί να προσαρμοστεί ανάλογα για να την αντιμετωπίσει με επιτυχία (Mullins, 1999).

Για την πραγματοποίηση της αλλαγής σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητο αρχικά ορισμένα στελέχη, συνήθως τα διοικητικά στελέχη, να λάβουν τη σχετική απόφαση, κάποια άλλα στη συνέχεια να αναπτύξουν προγράμματα και σχέδια υλοποίησής της ενώ τέλος κάποιοι από τους εργαζομένους να εκτελέσουν, υλοποιήσουν αυτά τα σχέδια. Οι τρεις παραπάνω ομάδες ανθρώπων ονομάζονται φορείς αλλαγής και καθεμία από αυτές παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της αλλαγής (Handy, 1995).

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα παραμένουν προσκολλημένοι στο παρελθόν πιστεύοντας ότι θα συνεχιστεί η επιτυχημένη πορεία αγνοώντας όσα συμβαίνουν στον κόσμο γύρω τους. Οι συνθήκες αβεβαιότητας του σύγχρονου περιβάλλοντος και οι ταχύτατες αλλαγές στην τεχνολογία δημιουργούν το ρίσκο ότι η υπάρχουσα κουλτούρα αντί να συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη. Για να αποφευχθεί η γενικότερη απαξίωση τους πρέπει να βρουν καινούργιους τρόπους οργάνωσης και εργασίας, με τους οποίους θα μπορούν να προσαρμοστούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Για την επιτυχή όμως υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών βασικός και κύριος παράγοντας αναδεικνύεται αυτός της οργανωσιακής κουλτούρας. Η εξέλιξη της κουλτούρας αποτελεί μια επιτυχημένη προσαρμογή του οργανισμού αλλά και των ανθρώπων του σε μια συνεχή εσωτερική και εξωτερική αλλαγή. Ένας οργανισμός είναι βασικά αυτοδιοικούμενος και ενώ η ανάγκη για αλλαγή συνήθως εξαρτάται από εξωτερικές δυνάμεις, η παρακίνηση για αλλαγή καθώς και η διαδικασία αλλαγής πρέπει να προκύπτουν μέσα από τον οργανισμό. Ο κύριος σκοπός διαχείρισης της κουλτούρας είναι η ομαλοποίηση των συστημάτων και των διαδικασιών μέσα από την παρακίνηση των μελών του (Cartwright, 1999). Σε μια ήδη διαμορφωμένη και ώριμη επιχείρηση τα άτομα που την απαρτίζουν δεν έχουν πλήρη κυριότητα της κουλτούρας όπως συμβαίνει σε μια νέα και αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Μια ώριμη εταιρεία είναι πολύ δυσκολότερο να αλλάξει επειδή η κουλτούρα έχει ενσωματωθεί στις δομές και τις ρουτίνες της. Κρίνεται πολύ πιο αποτελεσματικό το να ξεκινήσει μια διαδικασία αλλαγής με αρ-

γό ρυθμό και να εξασφαλιστεί ότι οι νέοι τρόποι σκέψης έχουν γίνει αποδεκτοί προτού οι κύριες πρωτοβουλίες αλλαγών εμφανιστούν.

Η αλλαγή της κουλτούρας αποτελεί ένα πολύ δύσκολο στόχο, όχι μόνο γιατί η συγκεκριμένη παράμετρος είναι αρκετά δύσκολο να προσδιορισθεί, αλλά κυρίως γιατί από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί, οι κοινές αξίες, νοήματα και συμπεριφορές τα οποία και την αποτελούν είναι ιδιαίτερα δύσκολο να τροποποιηθούν (Cameron, 2004, 2007).

Μετά τον εντοπισμό και κατά τον σχεδιασμό μιας αλλαγής και τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής κουλτούρας η υπεύθυνη ομάδα μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύξει κριτήρια για την αξιολόγηση του είδους της αλλαγής που απαιτείται και αφού αναλυθούν οι αντιστάσεις, να σχεδιάσουν τη μείωση αυτών συμπεριλαμβάνοντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη έχοντας σαν κύριο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Ένας τρόπος για τη μείωση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την ανάπτυξη τεχνικών οργανωσιακής ανάπτυξης όπως την επικοινωνία και την εκπαίδευση, την ενδυνάμωση και την συμμετοχή, τη διαπραγμάτευση και τη διευκόλυνση, τη διαχείριση ή ακόμα και τον εξαναγκασμό.

Ο John Kotter (1996: 21) στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές» παραθέτει 8 βήματα, τα οποία θεωρεί βασικά, τα οποία καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας και την παρουσίαση νέων αλλαγών, επιτυχή.

Τα βήματα που προτείνει είναι τα παρακάτω:

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού.
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης.
4. Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής στα μέλη του οργανισμού. Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών.
5. Ενδυνάμωση των δράσεων. Ανταμοιβές για τους εργαζόμενους και για τη συμβολή τους.
6. Παγίωση αξιοπιστίας επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας. Προώθηση βραχυπρόθεσμων νικών.
7. Ενίσχυση και προώθηση διαδικασίας αλλαγών.
8. Θεσμολογία της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα. Υιοθέτηση των νέων στοιχείων.

Οι Trice και Beyer (1992) έχουν καταγράψει τρεις τύπους αλλαγής κουλτούρας, που στηρίζονται στις προσπάθειες που γίνονται για αλλαγή. Ο πρώτος τύπος βασίζεται στις επαναστατικές προσπάθειες για αλλαγή κουλτούρας όλης της επιχείρησης, ο δεύτερος σε βελτιωτικές και σταδιακές προσπάθειες που όμως προάγουν έναν επανασχεδιασμό ολόκληρης της κουλτούρας και ο τρίτος σε περιορισμένες προσπάθειες για ριζικές αλλαγές σε επιμέρους συστατικά στοιχεία διαφοροποιημένων τύπων κουλτούρας.

Εξαιτίας του ιδιαίτερου και μοναδικού χαρακτήρα της, η κουλτούρα που διαμορφώνεται στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι αρκετά δύσκολο να προσδιορισθεί, να διαγνωσθεί, πόσο μάλλον να αλλάξει. Όπως έχει αποδειχθεί, η κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο σε κάθε προσπάθεια αλλαγής των οργανισμών σε διάφορα επίπεδα. Κάθε αλλαγή συνδέεται αυτόματα με την μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας. Κάθε απόφαση για την υλοποίηση αλλαγών στη λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελεί ουσιαστικά απόφαση για την αλλαγή της κουλτούρας της.

Οι Cameron και Quinn (1999, 2006) χρησιμοποιούν το θεωρητικό μοντέλο που έχουν αναπτύξει σχετικά με την ποσοτική προσέγγιση της κουλτούρας, Competing Values Framework ή CVF για τη διάγνωση καθώς και την αλλαγή της στα πλαίσια των οργανισμών. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο αυτό, μέσα από το ποσοτικό εργαλείο που έχουν αναπτύξει, Organizational Culture Assessment Instrument ήOCAI. Σαν ένα πρώτο βήμα επιχειρούν τη διάγνωση της κουλτούρας που επικρατεί σε μια επιχείρηση την τρέχουσα στιγμή. Σε δεύτερο βήμα πραγματοποιούν τον προσδιορισμό της κουλτούρας την οποία τα μέλη του οργανισμού θεωρούν ως κατάλληλη με στόχο τη βελτίωση της συνολικής του λειτουργίας.

Μετά εντοπίζονται οι απαραίτητες αλλαγές στις οποίες θα πρέπει να προβεί ο οργανισμός για να καταστεί περισσότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός. Τέλος για να τεθεί η συνολική προσπάθεια αλλαγής στην πράξη, έχουν αναπτύξει μια σειρά από βήματα τα οποία μπορούν να βρουν εφαρμογή κατά το σχεδιασμό και υλοποίηση μιας προσπάθειας αλλαγής της κουλτούρας του οργανισμού.

Η διαδικασία που προτείνουν οι Cameron και Quinn (1999, 2006) συνίσταται σε έξι βήματα, σκοπός των οποίων είναι να περιορίσουν την αντίσταση στην αλλαγή, να προωθήσουν την εμπλοκή, να διευκρινίσουν σε όλους τους ενδιαφερόμενους ποια θα είναι τα νέα σημεία που θα πρέπει να εστιάσει η κουλτούρα και να αναγνωρίσουν ποια σημεία θα πρέπει να παραμείνουν σταθερά μέσα στην επιχείρηση κατά τη διαδικασία αλλαγής καθώς και να καθορίσουν συγκεκριμένα βήματα δράσης τα οποία θα βοηθήσουν στον επιτυχή μετασχηματισμό της κουλτούρας.

Τα έξι βήματα εισαγωγής αλλαγής κουλτούρας σε κάθε επιχείρηση, τα οποία συνιστούν και εγγυώνται μια ολοκληρωμένη στρατηγική αλλαγής, είναι τα εξής:

1. Διάγνωση της Τρέχουσας Κατάστασης.

Η τρέχουσα φύση της οργανωσιακής κουλτούρας πρέπει να αναγνωρισθεί, όπως και επίσης ένα σύνολο ατόμων μέσα στην επιχείρηση, το οποίο έχει μια σαφή εικόνα για τη συνολική μορφή που παίρνει η κουλτούρα. Πολύ πιθανόν τα συγκεκριμένα άτομα, εργαζόμενοι, να είναι και αυτοί που θα δεσμευτούν να συμμετέχουν στην εφαρμογή των διαφόρων πρωτοβουλιών αλλαγής και των οποίων η αποδοχή είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση μιας επιτυχούς προσπάθειας αλλαγής. Στη συνέχεια, για τη διάγνωση της τρέχουσας κουλτούρας, τα επιλεγμένα άτομα συμπληρώνουν το OCAI.

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να εξασφαλισθεί ότι κάθε άτομο βαθμολογεί τον ίδιο οργανισμό κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης του OCAI. Είναι σημαντικό να ξεκαθαρισθεί ότι ο στόχος της ανάλυσης παραμένει κοινός για όλους τους ερωτώμενους.

Κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, απαιτείται η σύνθεση όλων των απόψεων ώστε να προκύψει μια συνολική μορφή αναφορικά με την τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα. Μπορούν, επίσης να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα μέσα από τη συζήτηση, μελετώντας προσεκτικά τις διαφορετικές προοπτικές που αναδύονται.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε ατομικό επίπεδο επιτρέπει σε αυτούς που συμμετέχουν στην έρευνα να σκεφτούν ουσιαστικά και ειλικρινά σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται την κουλτούρα του οργανισμού, ενισχύει τη συμμετοχή όλων και προωθεί το μέγιστο βαθμό πληροφόρησης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός συνολικού προφίλ της οργανωσιακής κουλτούρας.

2. Διάγνωση της Επιθυμητής Κατάστασης.

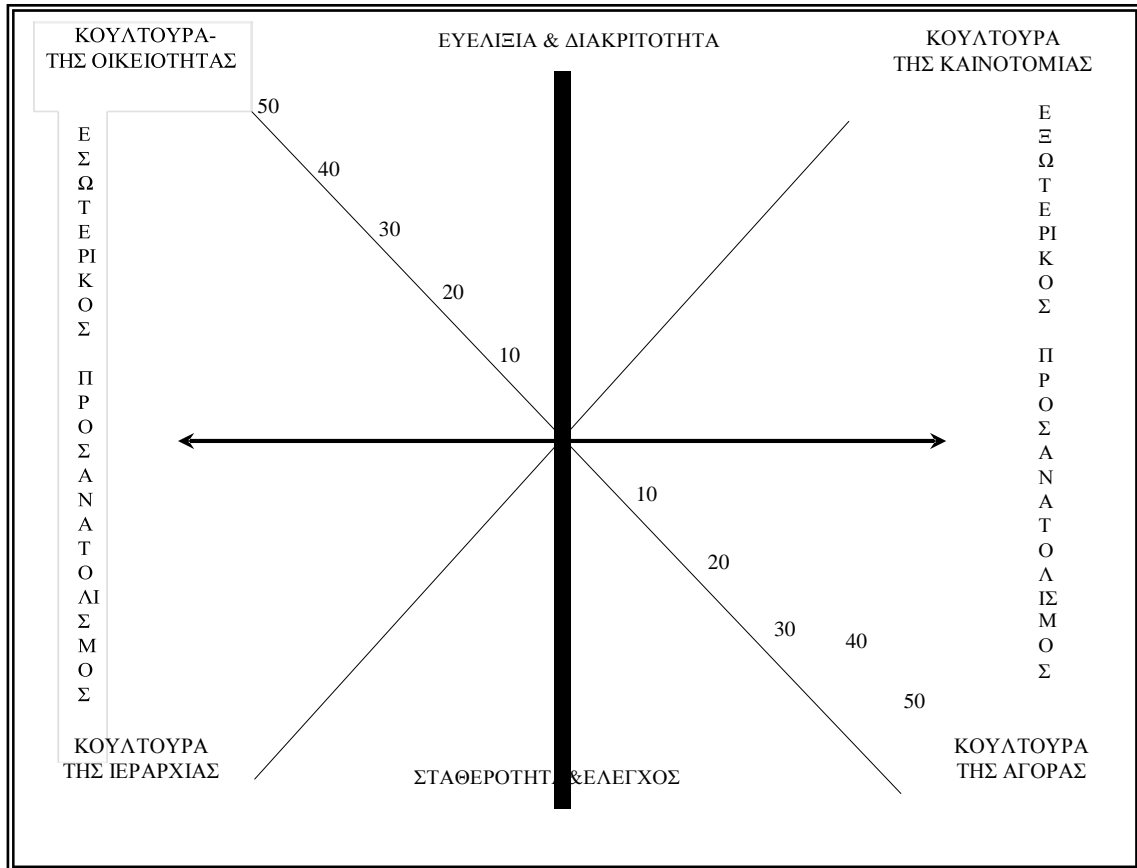
Το δεύτερο βήμα είναι περίπου το ίδιο με το πρώτο αλλά η διαφορά του είναι ότι εδώ γίνεται συζήτηση όχι για την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα αλλά για την επιθυμητή κουλτούρα. Για να επιτευχθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η επιθυμητή κουλτούρα πρέπει κατά τη διάρκεια της συζήτησης να τεθούν ερωτήματα σχετικά με το πώς θα πρέπει να διαμορφωθεί η επιχείρηση μελλοντικά ώστε να διασφαλίζει την επιτυχία προς τις μελλοντικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης πρέπει να συμμετέχουν σε αυτές τις ομαδικές συζητήσεις, ενώ όλες οι απόψεις οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη. Χρειάζεται επίσης οι συμμετέχοντες να προβάλλουν αιτιολογημένες και στοιχειοθετημένες απόψεις με συγκεκριμένα παραδείγματα. Η συζήτηση μεταξύ των μελών του οργανισμού αποτελεί το πιο κρίσιμο σημείο όλης τη διαδικασίας.

3. Καθορισμός του τι σημαίνει και τι δε σημαίνει η αλλαγή.

Για τη διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων οι Cameron & Quinn έχουν αναπτύξει το “Organizational Culture Profile” (Σχήμα 3.2). Οι μικρές μεταβολές μπορούν να αποδειχτούν εξίσου σημαντικές με τις μεγάλες μετασχηματιστικές αλλαγές. Έτσι όλες οι μεταβολές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Με τη βοήθεια του σχήματος όπου απεικονίζεται η τρέχουσα και η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού εντοπίζονται οι περιοχές που απαιτείται μεταβολή. Συγκεκριμένα, πάνω στο σχήμα, η περιοχή ασυμφωνίας που εμφανίζεται μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας ουσιαστικά προσδιορίζει τις αλλαγές που θα πρέπει να επιτευχθούν για τη βελτίωση της λειτουργίας του.

ΣΧΗΜΑ 3.2 ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ -
 “ORGANIZATIONAL CULTURE PROFILE”



Πηγή: Cameron K. & Quinn R., “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*”, Jossey-Bass Publishers, 2006, p.95

Επεξηγηματικές ιστορίες ή θρύλοι.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται και επεξηγείται καλύτερα μέσω ιστοριών ή θρύλων (Martin & Powers, 1983). Αυτό σημαίνει ότι οι βασικές αξίες, οι επιθυμητές κατευθύνσεις και οι αρχές συμπεριφοράς που πρόκειται να χαρακτηρίζουν τη νέα κουλτούρα μεταφέρονται και εμπνέονται καλύτερα στους εργαζομένους μέσω ιστοριών. Με αυτό τον τρόπο μεταδίδονται γρήγορα και ξεκάθαρα μεταφέροντας τους ιστορίες σχετικά με τις επιθυμητές αξίες, στάσεις και αρχές.

Ανάπτυξη στρατηγικής δράσης.

Το πέμπτο βήμα περιλαμβάνει τον καθορισμό των πράξεων, των δράσεων που θα πρέπει να αναληφθούν ώστε να επιτευχθεί σταδιακά και αποδοτικά η επιθυμητή αλλαγή. Η ομάδα θα πρέπει να συμφωνήσει σχετικά με το τι θα μπορούσε να αλλάξει τελείως, τι να σταματήσει και τι να συνεχιστεί με σκοπό να ξεκινήσει η διαδικασία αλλαγής κουλτούρας. Ο εντοπισμός των δράσεων και των συμπεριφορών, οι οποίες θα ληφθούν υπόψη ως μέρος της αλλαγής κουλτούρας. Για να καταστούν οι παραπάνω προσπάθειες αλλαγής αποτελεσματικές στην πράξη χρειάζεται να ληφθούν υπόψη ορισμένες σημαντικές αρχές της οργανωσιακής

αλλαγής. Ορισμένα στοιχεία που θα πρέπει να μελετηθούν τα οποία αποτελούν ένα σύνολο σημαντικών και κυρίων οδηγιών στο πως μια επιχείρηση θα πρέπει να ξεκινήσει, τι να σταματήσει και τι να συνεχίσει να εφαρμόζει.

Αναγνώριση μικρών νικών. Χρειάζεται να βρεθεί κάτι που μπορεί εύκολα να αλλάξει, να πραγματοποιηθεί η αλλαγή και να γίνει ένας πανηγυρισμός ή μια εκδήλωση. Με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι και νιώθουν ότι η λίγη παραπάνω προσπάθεια στο να επιτύχουν μια αλλαγή προς το συμφέρον της επιχείρησης αναγνωρίζεται και αντανακλάται θετικά και προς τους ίδιους. Τα μικρά επιτυχημένα βήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά γιατί δημιουργούν ροπή προς την επιθυμητή κατεύθυνση ενώ περιορίζουν την αντίσταση.

Δημιουργία κοινωνικής υποστήριξης. Οι υποστηρικτές της αλλαγής θα πρέπει να δημιουργούν μικρές ομάδες έτσι ώστε να ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλο. Όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να νιώθουν την ελευθερία να εκφράσουν αυτό που αισθάνονται και να εκφέρουν την γνώμη τους. Χρειάζεται να ακουστούν όλες οι απόψεις και όλοι να νιώσουν κατανοητοί και συμμετοχικοί.

Σχεδιασμός ολοκλήρωσης αλλαγής, παρακολούθησης και υπευθυνότητα. Για την ολοκλήρωση κάθε αλλαγής πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό σχεδιάγραμμα, σχεδιάζονται οι αρχικές ενέργειες και αναπτύσσονται οι μηχανισμοί που διασφαλίζουν τη δέσμευση και ευθυγράμμιση των μελών του οργανισμού ώστε να πραγματοποιηθεί η αλλαγή σωστά.

Παροχή σωστής πληροφόρησης. Απαιτείται η τακτική παροχή και μετάδοση πληροφοριών στους εργαζόμενους που αναπλέκονται στην ολοκλήρωση κάθε αλλαγής. Όταν δεν υπάρχει σωστή πληροφόρηση το εργαζόμενο προσωπικό θα δημιουργήσει τις δικές του πληροφορίες με αποτέλεσμα το λάθος χειρισμό της αλλαγής.

Μέτρηση βάση κριτηρίων της επιτυχημένης κουλτούρας. Ο καθορισμός των κριτηρίων με τα οποία θα κρίνεται η κάθε αλλαγή είναι σημαντικά.

Δημιουργία ετοιμότητας από τις αρνητικές επιρροές εργατικού προσωπικού που αντιστέκεται. Η δημιουργία ετοιμότητας στην αλλαγή μπορεί να καλλιεργηθεί προβάλλοντας τα πλεονεκτήματα που θα επιφέρει στο μέλλον η συγκεκριμένη αλλαγή, τονίζοντας τα αρνητικά στοιχεία της τρέχουσας κατάστασης, χωρίς να την καταργούμε γιατί το προσωπικό δένεται με την τρέχουσα κατάσταση, και ανταμείβοντας τις θετικές συμπεριφορές.

Αιτιολόγηση αλλαγής. Η αντίσταση από τους εργαζόμενους υποχωρεί όταν είναι εις γνώση τους οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή την αλλαγή. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται κατανόηση και εκτίμηση.

Σύμβολα σήμα της αλλαγής. Από τις πιο σημαντικές αλλαγές που συνδέονται με την αλλαγή κουλτούρας είναι στα σύμβολα. Πρέπει λοιπόν να εντοπιστούν τα σύμβολα τα οποία θα επικοινωνούν την νέα, θετική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Επίσης, χρειάζεται να επισημανθεί ότι η λίστα με τις προβλεπόμενες ενέργειες δράσης δεν πρέπει να είναι μεγάλη ώστε να μην καταστεί αδύνατη η εφαρμογή τους και να μεταφέρει το αίσθημα της καταπίεσης στο προσωπικό.

Πλάνο εφαρμογής.

Το τελικό βήμα απαιτεί τη δημιουργία ενός σχεδίου εφαρμογής, για τη διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας. Φυσικά, η αλλαγή κουλτούρας αποτελεί μία δύσκολη και μακρόχρονη προσπάθεια. Οι πιο σημαντικοί τρόποι μέσω των οποίων η διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας μπορεί αρχικά να αναπτυχθεί. Αποφασίζονται τέσσερις ή πέντε δράσεις το πολύ, οι οποίες συγκεντρώνουν τη μέγιστη προσοχή και ενέργεια. Ακόμη, σχηματίζονται ομάδες ανάληψης αποστολής οι οποίες επικεντρώνουν σε ένα σημαντικό θέμα ή στόχο δράσης. Προσδιορίζονται οι συμπεριφορές και οι ικανότητες που κάθε μέλος ξεχωριστά θα πρέπει να αναπτύξει ή να βελτιώσει ώστε να αντανακλά τη νέα κουλτούρα.

Για αρκετούς η ενασχόληση με οργανωτικές αλλαγές εν μέσω της οικονομικής κρίσης αποτελεί πολυτέλεια και χάσιμο πολύτιμου χρόνου. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις όμως, συνειδητοποιούν ότι η κρίση προσφέρει μία μοναδική ευκαιρία για υλοποίηση των αναγκαίων αλλαγών με τις μικρότερες δυνατές αντιδράσεις και ρίσκο.

4. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια κουλτούρα που να προωθεί την πνευματική συμμετοχή και να ενθαρρύνει και να διευκολύνει την ατομική και συλλογική μάθηση, τη δημιουργία γνώσης και εφαρμογής και την επιθυμία για ανταλλαγή γνώσης ανάμεσα στο εργαζόμενο προσωπικό. Η κουλτούρα καλείται να έχει πρόσφορο έδαφος στην προώθηση δημιουργικότητας, διαχείρισης γνώσης, ηγεσίας και συμμετοχικής διοίκησης. Ο νέος τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης απαιτεί ομαδική εργασία, με κύριο στόχο την εκπαίδευση των ομάδων στους τομείς τους, εμπεδώνοντας τους τις αλλαγές.

Ακόμη, οι Gretchen B. J. και Streit L. D (1991), σε σχετικό άρθρο τους αναφέρουν: «...δεδομένου του ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολύπλοκο, συσχετιζόμενο, συνοπτικό και αμφιλεγόμενο σύνολο παραγόντων, είναι αδύνατο να συμπεριληφθούν όλοι οι σχετικοί παράγοντες κατά την προσπάθεια διάγνωσης και εκτίμησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι, λοιπόν, σημαντικό να χρησιμοποιηθεί ένα μοντέλο ή μια θεωρητική βάση, που να είναι σε θέση να περιοριστεί και να εστιάσει στις κύριες διαστάσεις της κουλτούρας. Το καταλληλότερο μοντέλο θα είναι αυτό που θα βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα, θα απεικονίζει με ακρίβεια την πραγματικότητα, δηλαδή θα είναι αξιόπιστο, και θα ολοκληρώνει και οργανώνει τις περισσότερες διαστάσεις της κουλτούρας. Επιπλέον, θα πρέπει να συμφωνεί με γνωστά και κοινά αποδεκτά κριτήρια κατηγοριοποίησης του τρόπου σκέψης των ατόμων, των αξιών που μοιράζονται και των υποθέσεων που επικρατούν σχετικά με το τι κάνει καλό στον οργανισμό». Οι Cameron και Quinn (1999, 2006), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών» ή Competing Values Framework (CVF) ικανοποιεί όλες τις προαναφερθείσες απαιτήσεις. Το CVF είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την οργάνωση και ερμηνεία ενός ευρέως φάσματος οργανωσιακών φαινομένων. Το “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI), δεδομένης της αξιοπιστίας και της εγκυρότητάς του κρίνεται ως το πλέον κατάλληλο για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας. Η συγκεκριμένη επιλογή ενισχύεται από το γεγονός ότι έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για την μέτρηση καθώς και την επίτευξη αλλαγής της κουλτούρας σε πλήθώρα οργανισμών συνεπώς αποδεδειγμένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί επιτυχώς για τον ίδιο σκοπό και στα ινστιτούτα ιδιωτικής εκπαίδευσης. Οι στρατηγικές ανάπτυξης των εργαλείων ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν ως βασικό στοιχείο τα ερωτηματολόγια, τα οποία αποτελούν το κύριο μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών. Οι συγκεκριμένες πληροφορίες, τα δεδομένα αυτά, είναι σε θέση να αποδώσουν με την κατάλληλη επεξεργασία μία ποσοτική χροιά στις ποιοτικές παραμέτρους που συνθέτουν την έννοια της κουλτούρας στον χώρο των επιχειρήσεων γενικά και των ιδιωτικών ινστιτούτων ειδικότερα. Εξαιρετικό ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει το γεγονός ότι στα περισσότερα από αυτά τα ερωτηματολόγια είναι δυνατό να εντοπισθούν τέσσερις κοινές διαφορετικές παράμετροι, τέσσερα βασικά δομικά στοιχεία που τα

χαρακτηρίζουν ανεξάρτητα από τις λοιπές διαφοροποιήσεις τους (Delobbe, Haccoun, Vandenberghe, 2002).

Κατά κύριο λόγο λοιπόν, τα συγκεκριμένα εργαλεία προσπαθούν να μελετήσουν τέσσερις βασικούς παράγοντες στα πλαίσια προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο πρώτος παράγοντας είναι γνωστός στην διεθνή βιβλιογραφία ως “ανθρώπινος προσανατολισμός” (Delobbe, Haccoun, Vandenberghe, 2002). Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότεροι ποσοτικοί ερευνητές της κουλτούρας διαχρονικά επιδιώκουν να εντοπίσουν και να προσδιορίσουν ποσοτικά τον βαθμό συνεργασίας, υποστήριξης, σεβασμού και αλληλεκτίμησης που παρουσιάζουν τα μέλη κάθε επιχείρησης.

Μια δεύτερη παράμετρος η οποία γίνεται αντικείμενο μελέτης από την πλειοψηφία των ερωτηματολογίων ποσοτικής προσέγγισης της κουλτούρας είναι τα “αποτελέσματα”. Επιχειρείται συχνά ο προσδιορισμός της παραγωγικότητας ή αποτελεσματικότητας στα πλαίσια κάθε επιχείρησης. Καθίσταται έτσι σαφές ότι οι ποσοτικοί ερευνητές της εν λόγω έννοιας αποδέχονται τη σχέση της με τα αποτελέσματα κάθε οργανισμού (Denison 1990, Harrison & Stokes 1992, Cameron & Quinn 1999, 2006, Cameron, Lee & Yu, 2004).

Το τρίτο στοιχείο το οποίο γίνεται αντικείμενο ποσοτικής διερεύνησης από το σύνολο σχεδόν των ερευνητών της κουλτούρας μέσω των ερωτηματολογίων τους είναι ο “έλεγχος”. Πιο συγκεκριμένα το κατά πόσο παρατηρούνται και τηρούνται οι ιεραρχικές σχέσεις ή το κατά πόσο ακολουθούνται οι τυπικές διαδικασίες και οι γραπτοί κανόνες. Και αυτό το στοιχείο αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας κάθε επιχείρησης και κατά συνέπεια των ιδιωτικών ινστιτούτων που εξετάζουμε.

Ένας ακόμη χαρακτηριστικός παράγοντας ο οποίος λαμβάνεται υπόψη στα περισσότερα ερωτηματολόγια μέτρησης της κουλτούρας είναι η “καινοτομία”. Με την συγκεκριμένη έννοια εννοούμε το βαθμό κατά τον οποίο η κάθε επιχείρηση είναι δεκτική στις αλλαγές. Με άλλα λόγια αποτελεί την παράμετρο εκείνη που δείχνει το κατά πόσο η εκάστοτε επιχείρηση είναι ευέλικτη, ικανή να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται στα πλαίσια του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Το κατά πόσο ένας οργανισμός είναι δεκτικός ή όχι στις αλλαγές, ο βαθμός κατά τον οποίο μπορεί να μεταβληθεί ακολουθώντας τις σύγχρονες ανάγκες, αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας του. Κατά συνέπεια ο παράγοντας της καινοτομίας αποτελεί στοιχείο κατηγοριοποίησης των οργανισμών με βάση την κουλτούρα τους και γι’ αυτό συμπεριλαμβάνεται στα περισσότερα ερωτηματολόγια.

Ο τελευταίος παράγοντας αναδεικνύεται πολύτιμος στα πλαίσια των ιδιωτικών ινστιτούτων. Η σχέση κουλτούρας και αλλαγής στο χώρο της παιδείας μελετάται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια δεδομένων των συνεχών εξελίξεων στο συγκεκριμένο τομέα.

Είναι απαραίτητο οι σύγχρονοι οργανισμοί παιδείας να αναπτύξουν μια κουλτούρα καινοτομίας ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος καθώς και να βελτιώσουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Είναι σαφές λοιπόν ότι το κατά πόσο μπορούν τα ιδιωτικά ιδιωτικής εκπαίδευσης να υιοθετήσουν τις απαραίτητες αλλαγές αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας τους. Μετά από διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στα πεδία διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας και διοίκησης ιδιωτικών υπηρεσιών παιδείας, έχουν προκύψει τα βασικότερα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ποσοτική μέτρηση και αλλαγή της κουλτούρας στο χώρο της παιδείας.

Αρχικά, τα συγκεκριμένα εργαλεία μέτρησης της κουλτούρας υιοθετούν είτε μια τυπολογική είτε μια διαστατική προσέγγιση. Στον Πίνακα 4.1 μπορούμε να παρατηρήσουμε μια κατηγοριοποίηση των συγκεκριμένων εργαλείων με βάση την προσέγγιση την οποία ενστερνίζονται. Δεύτερον, κάποια από τα παραπάνω μοντέλα προέρχονται από μια ισχυρή θεωρητική βάση, ενώ κάποια άλλα έχουν αναπτυχθεί μέσω ενός πιο πρακτικού τρόπου. Ακόμη, ορισμένα από αυτά εστιάζουν σε μια ή περισσότερες συγκεκριμένες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας ενώ κάποια άλλα διεισδύουν σε μεγαλύτερο εύρος διαστάσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Competing Values Framework Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Quality Improvement Implementation Survey
Organizational Culture Inventory Practice Culture Questionnaire MacKenzie's Culture Questionnaire Survey of Organizational Culture Corporate Culture Questionnaire Core Employee Opinion Questionnaire Hofstede's Organizational Culture Questionnaire Organizational Culture Survey
Πηγή: Scott et al., (2003), “The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments”, Health Services Research (USA), Vol. 38 No 3, pp. 923-945

Αλλά μόνο λίγα όπως το “Competing Values Framework” και το “Organizational Culture Inventory” προσπαθούν να διερευνήσουν τις αξίες και τα πιστεύω τα οποία πληροφορούν όλες αυτές τις απόψεις. Επιπλέον, όλα τα παραπάνω εργαλεία διαφοροποιούνται κατά το βαθμό που χρησιμοποιούνται σε εμπειρικές μελέτες, το βαθμό στον οποίο αποτιμάται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία τους καθώς και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση των επιστημονικών τους ιδιοτήτων.

Στο σημείο αυτό καθίσταται επιτακτική η ανάγκη παρουσίασης ενός ολοκληρωμένου μοντέλου ποσοτικής προσέγγισης και αλλαγής κουλτούρας, το οποίο μπορεί να βρει εφαρμογή στην πραγματικότητα των ιδρυμάτων ιδιωτικής εκπαίδευσης. Το «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών» αποτελεί ένα από τα καλύτερα μοντέλα το οποίο βρίσκει εφαρμογή διεθνώς στο χώρο της παιδείας και το οποίο μπορεί να βοηθήσει τους ιδιωτικούς οργανισμούς παιδείας να προγραμματίσουν αλλά και να διαχειριστούν επιτυχώς βασικές και σημαντικές αλλαγές. Στη συνέχεια αναλύεται το συγκεκριμένο μοντέλο, το θεωρητικό του υπόβαθρο, οι διαστάσεις του καθώς και το ποσοτικό εργαλείο - ερωτηματολόγιο που έχει αναπτυχθεί για την πλήρη εφαρμογή του.

4.2 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΕΙΣ ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ R.E.QUINN & K.S.CAMERON

Σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών, εμφανίζονται τέσσερις διαφορετικοί τύποι κουλτούρας, ο καθένας από τους οποίους αντιστοιχεί και σε ένα διαφορετικό τεταρτημόριο με βάση τα ιδιαίτερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά που παρουσιάζει.

ΠΛΑΙΣΙΟΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ- THE COMPETING VALUES FRAMEWORK



Πηγές: Cameron K. & Quinn R., “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*”, Jossey-Bass Publishers, 2006, p.35

Κουλτούρα της Οικειότητας (Clan Culture)

Στο πρώτο από τα τέσσερα τεταρτημόρια λοιπόν, το οποίο βρίσκεται επάνω και αριστερά, απεικονίζεται ο πρώτος από τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας ο οποίος είναι γνωστός ως Κουλτούρα της Οικειότητας (Clan Culture). Ονομάστηκε έτσι εξαιτίας της ομοιότητας που παρουσιάζει με έναν οικογενειακού τύπου οργανισμό. Ο αναφερόμενος τύπος κουλτούρας εμφανίζει χαρακτηριστικά στοιχεία των οργανισμών, των οποίων τα μέλη φαίνεται να έχουν αναπτύξει έντονες διαπροσωπικές σχέσεις και κατά συνέπεια επικρατεί ένα κλίμα οικειότητας. Σε τέτοιου είδους οργανισμούς, τα μέλη δεν θεωρούν ότι δραστηριοποιούνται απλά στα πλαίσιά τους, αλλά αντίθετα αναπτύσσουν μια πιο προσωπική σχέση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών των οργανισμών αποτελούν οι διάφορες φυλές και η οικογένεια, το οποίο βρίσκει εφαρμογή και στο χώρο των επιχειρήσεων.

Σε αυτές τις περιπτώσεις τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού δεν θεωρούν τους εαυτούς τους ως απλούς εργαζόμενους. Αντιμετωπίζουν την εταιρία σαν ένα δικό τους κομμάτι, σαν προέκταση του εαυτού τους. Κατά συνέπεια αφιερώνουν στην εργασία τους πολύ περισσότερο χρόνο και ενέργεια απ' ότι σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση.

Κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τύπου κουλτούρας αποτελούν η ενδυνάμωση του προσωπικού, η δημιουργία ισχυρών και αποτελεσματικών ομάδων εργασίας καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στα οργανωσιακά δρώμενα. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν τα απαραίτητα εργαλεία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, δηλαδή τη συνεκτικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Parker & Bradley, 2000).

Ο ηγέτης λογίζεται περισσότερο ως μέντορας, ως ένα είδος πατρικής φιγούρας και λιγότερο ως “διοικητής”. Τα στελέχη της διοίκησης έχουν ως βασικό στόχο τη δέσμευση των εργαζομένων σε σχέση με τον οργανισμό, επιδιώκουν τη δημιουργία σχέσεων συνεκτικότητας και ομαδικότητας μεταξύ των προσωπικού και χρησιμοποιούν ποικίλες μεθόδους για την επίλυση ομαδικών προβλημάτων και για τη διοίκηση των συγκρούσεων (Belasen, 1997). Τα μέλη τους αισθάνονται και είναι πιστά προς αυτούς και τους στόχους τους. Σπάνια εγκαταλείπουν τη θέση τους επιδιώκοντας υψηλότερες αμοιβές ή άλλα προνόμια. Το ίδιο έντονη είναι και η ύπαρξη της παράδοσης. Πολλές από τις λειτουργίες και τις αποφάσεις τους διέπονται από τις αρχές και τις αξίες που αντιπροσωπεύουν, δηλαδή από την παράδοσή τους.

Κουλτούρα της Ιεραρχίας (Hierarchy Culture)

Ο δεύτερος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας είναι γνωστός ως Κουλτούρα της Ιεραρχίας (Hierarchy Culture). Η κουλτούρα που ανήκει σ' αυτόν τον τύπο υπαγορεύει την ύπαρξη προκαθορισμένων και τυπικών σχέσεων στα πλαίσια των οργανισμών που την υποστηρίζουν.

Οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από αυτή τη φιλοσοφία παρουσιάζουν κυρίως έναν έσω-επιχειρησιακό προσανατολισμό. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων και για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων λαμβάνονται υπόψη κυρίως έσω-επιχειρησιακοί παράγοντες. Παράλληλα δίνεται έμφαση στη σταθερότητα και τον έλεγχο ενώ αποφεύγονται οι αλλαγές. Επιπλέον, αυτού του είδους οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα τυποποιημένο και δομημένο περιβάλλον εργασίας. Τα άτομα καλούνται να ακολουθήσουν τους ήδη υπάρχοντες κανόνες αλλά και διαδικασίες. Η τήρηση προκαθορισμένων κανόνων και διαδικασιών έρχεται πρώτη ενώ η ατομική πρωτοβουλία τοποθετείται σε δεύτερο επίπεδο.

Η ορθή λειτουργία αυτού του τύπου κουλτούρας υποστηρίζεται από τα πολύ καλά οργανωμένα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνίας. Μια τέτοια κουλτούρα συναντάται συνήθως σε δημόσιες επιχειρήσεις. Το σύνολο όλων αυτών των χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης φιλοσοφίας αντιπροσωπεύει έντονα το παραδοσιακό θεωρητικό μοντέλο της γραφειοκρατικής και δημόσιας διοίκησης που βασίζεται σε τυπικούς κανόνες και διαδικασίες ελέγχου (Parker & Bradley, 2000).

Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας όμως μπορεί να βρει εφαρμογή και σε μικρότερους οργανισμούς. Εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο του γρήγορου φαγητού αποτελούν τέτοια χαρακτηριστικά παραδείγματα (π.χ. McDonalds). Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι σε αυτού του είδους τις εταιρείες υπάρχει πληθώρα κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών ενώ απαιτείται ταχύτητα, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την αυστηρή τήρηση των παραπάνω διαδικασιών.

Κουλτούρα της Αγοράς (Market Culture)

Ο τρίτος από τους τέσσερεις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας χαρακτηρίζεται ως Κουλτούρα της Αγοράς (Market Culture). Παρουσιάζει μια έντονη προσήλωση προς το έξω-επιχειρησιακό περιβάλλον, με την ταυτόχρονη ανάγκη για εξασφάλιση ελέγχου και σταθερότητας. Ως βασικές αρχές του εμφανίζονται η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα. Βασικές υποθέσεις του δεδομένου τύπου κουλτούρας είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι ήπιο αλλά εχθρικό, οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα επιλεκτικοί και ιδιότροποι, ο οργανισμός είναι σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης της ανταγωνιστικής του θέσης ενώ οι βασικοί στόχοι της διοίκησης στρέφονται προς την αύξηση της παραγωγικότητας και των κερδών. Λαμβάνεται ως γεγονός ότι οι ξεκάθαροι στόχοι και η επιθετική στρατηγική μπορούν να οδηγήσουν στην παραγωγικότητα και την κερδοφορία. Κύρια χαρακτηριστικά λοιπόν της κουλτούρας της αγοράς αποτελούν ο εξωτερικός προσανατολισμός και η

ανταγωνιστικότητα. Εμφανίζεται συχνά σε οργανισμούς που λειτουργούν σε ασταθή και έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Σκοπός της συγκεκριμένης φιλοσοφίας είναι η υψηλή παραγωγικότητα, ο οικονομικός τρόπος λειτουργίας καθώς και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά (Leisen et al., 2002). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω δύο εργαλείων, του σχεδιασμού και της στοχοθεσίας. Κατά συνέπεια, με βάση τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, ο οργανισμός που υιοθετεί αυτόν τύπο κουλτούρας είναι αποτελεσματικός όταν ικανοποιεί τους στόχους που έχει θέσει, λαμβάνοντας ως ουσιαστική την ανάγκη για καθοδήγηση.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την παρούσα κουλτούρα, δημιουργούν στα πλαίσιά

τους ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από την επιτακτική

επιθυμία για την υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι οι οργανωσιακοί στόχοι είναι αυτοί που καθορίζουν και τους ατομικούς. Επιχειρήσεις με κουλτούρα της αγοράς στηρίζονται στην επιθυμία των μελών τους να επιτυγχάνουν αρχικά τους εταιρικούς και μέσω αυτών τους προσωπικούς τους στόχους.

Κουλτούρα της Καινοτομίας (Adhocracy Culture)

Το τέταρτο και τελευταίο τεταρτημόριο, το οποίο βρίσκεται στο επάνω δεξιά τμήμα του σχετικού διαγράμματος, αντιπροσωπεύει τον τύπο της κουλτούρας που έχει γίνει γνωστός ως Κουλτούρα της Καινοτομίας (Adhocracy Culture). Ο συγκεκριμένο τύπος κουλτούρας είναι αντιπροσωπευτικός των οργανισμών του 21ου αιώνα. Βασικά στοιχεία του είναι η έλλειψη συγκεκριμένης κατανομής καθηκόντων και εργασιών, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα.

Βασικές υποθέσεις της κουλτούρας καινοτομίας είναι ότι οι καινοτομικές και πρωτοποριακές ενέργειες ή πρωτοβουλίες είναι αυτές που οδηγούν στην επιτυχία, ότι οι οργανισμοί βρίσκονται σε μια διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και προετοιμάζονται για το μέλλον ενώ επίσης βασικό καθήκον της διοίκησης είναι το να προωθεί την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Θεωρείται ως δεδομένο ότι η προσαρμοστικότητα και η καινοτομικότητα οδηγούν σε νέους πόρους και αύξηση της κερδοφορίας, οπότε δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία ενός νέου οράματος για το μέλλον. Μια τέτοια κουλτούρα ταιριάζει σε ιδιαίτερα πρωτοποριακές βιομηχανίες όπως αεροδιαστημικές, εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού ή και κινηματογραφικές. Μια σημαντική πρόκληση γι' αυτούς τους οργανισμούς είναι να παράγουν καινοτομικά προϊόντα ή υπηρεσίες και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες.

Το εργασιακό περιβάλλον τέτοιου είδους επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από στοιχεία έντονου δυναμισμού. Επιδιώκεται η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Οι εργαζόμενοι καλούνται να δημιουργούν και να αναπτύσσουν καινούριες ιδέες. Με άλλα λόγια οι ίδιοι ενθαρρύνονται να λαμβά-

νουν πρωτοβουλίες και να παίρνουν ρίσκα. Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη νέας τεχνολογίας για την δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών. Η επιτυχία συνίσταται στην παραγωγή μοναδικών και αυθεντικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το κύριο στοιχείο που εξασφαλίζει την απαιτούμενη συνοχή σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι η δέσμευση των μελών για πειραματισμό και πρωτοπορία. Μιλάμε για άτομα τα οποία επιδιώκουν να βρίσκονται στην αιχμή των εξελίξεων. Η ετοιμότητα για αλλαγή και αντιμετώπιση νέων προκλήσεων κρίνεται σημαντική. Για αυτούς η εξασφάλιση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς έρχεται σε δεύτερο επίπεδο μπροστά στην ανάπτυξη ενός νέου αγαθού. Μακροπρόθεσμη έμφαση δίνεται στην ραγδαία ανάπτυξη και την απόκτηση νέων μέσων. Βασική φιλοσοφία της αναπτυξιακής κουλτούρας είναι ότι οι καινοτομίες βοηθούν στην απόκτηση νέων πηγών (Miroshnik, 2002).

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα τέτοιου τύπου οργανισμών. Αυτά είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους χώρους της αεροναυπηγικής, ανάπτυξης λογισμικού, της βιοϊατρικής, των συμβουλευτικών υπηρεσιών και τέλος από τον χώρο του κινηματογράφου. Όπως είναι φανερό μιλάμε για οργανισμούς οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων ιδεών. Αξιίζει να αναφέρουμε ότι οι παραπάνω χώροι, μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αποτελούν τη βάση για μια γενικότερη ανάπτυξη και υλοποίηση αλλαγών.

Από την ανάλυση και των τεσσάρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας γίνεται φανερό ότι αυτοί παρουσιάζουν έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους. Παρά το γεγονός ότι οι παραπάνω τύποι κουλτούρας με μια πρώτη ματιά εμφανίζονται ασυμβίβαστοι ή αντίθετοι, έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να συνυπάρχουν μέσα στον ίδιο οργανισμό. Οι πιο ισχυρές κουλτούρες, όμως, είναι αυτές που θα δώσουν το όνομά τους στην κουλτούρα η οποία θα χαρακτηρίζει συνολικά τον οργανισμό.

Επιπλέον, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί απαραίτητα ο ένας τύπος κουλτούρας καλύτερος από τον άλλο. Η κατάλληλη κουλτούρα για κάθε οργανισμό εξαρτάται από τη δομή και τη στρατηγική του (Lincoln, 2010). Για παράδειγμα οι Gregory, Harris, Armenakis & Shoock (2009) έχουν βρει θετική σχέση μεταξύ της κουλτούρας οικειότητας και της ικανοποίησης του ασθενούς στα πλαίσια των οργανισμών υγείας.

Γενικά, όμως, οι οργανισμοί επιδιώκουν την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των διαφόρων μοντέλων κουλτούρας, προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί και να λειτουργούν ομαλά. Βέβαια, μια υπάρχουσα κουλτούρα, μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι δυνατό να απαξιωθεί γρήγορα. Αποδεικνύεται, με άλλα λόγια, ότι κανένας τύπος κουλτούρας δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροχρόνια αποτελεσματικότητα (Parker & Bradley, 2000). Κάθε οργανισμός οφείλει να υιοθετήσει την κατάλληλη κουλτούρα η οποία θα πρέπει να μεταβάλλεται κατάλληλα με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του και την προσαρμογή του στο ευρύτερο περιβάλλον.

4.2.1 ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF)

Οι Quinn και Cameron (1999, 2006), μετά την υλοποίηση ενός αρκετά μεγάλου αριθμού ερευνών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το CVF αποτυπώνει χαρακτηριστικά στοιχεία οργανισμών όχι μόνο σε σχέση με συγκεκριμένες αξίες της κουλτούρας τους αλλά και με μορφές οργάνωσης και διοίκησης τους. Εξαιτίας του ότι το μοντέλο διαμορφώθηκε σύμφωνα με πολύ βασικές υποθέσεις του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης των οργανισμών, είναι επόμενο να μπορεί να περιγράψει με ακρίβεια κι άλλες πτυχές τους. Συνδέει δηλαδή την οργανωσιακή κουλτούρα με την έννοια της ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής θεωρίας. Παρουσιάζει δηλαδή μια συνολική εικόνα των διαφόρων ρόλων που ενσωματώνονται στα πλαίσια της συμπεριφοράς των στελεχών ενός οργανισμού καθώς και των κριτηρίων αποτελεσματικότητας.

Οι ρόλοι της διοίκησης ενός οργανισμού που προβάλλονται από το CVF, μπορούν να θεωρηθούν ταυτόχρονα ως αμοιβαία αποκλειόμενοι αλλά και ως συμπληρωματικοί μεταξύ τους (Belasen, 1997).

Στον Πίνακα 4.2.1 που ακολουθεί, παρατίθεται συνοπτικά η σύνδεση των βασικών στοιχείων των τεσσάρων τύπων κουλτούρας που προωθεί το συγκεκριμένο μοντέλο, με τρεις σημαντικές παραμέτρους του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω και είναι ο ρόλος της ηγεσίας, η αποτελεσματικότητα και η οργανωσιακή θεωρία. Συγκεκριμένα, για κάθε τύπο κουλτούρας εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά που υιοθετεί ο ηγέτης, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας και ο τύπος της οργανωσιακής θεωρίας.

ΣΧΗΜΑ 4.2.1

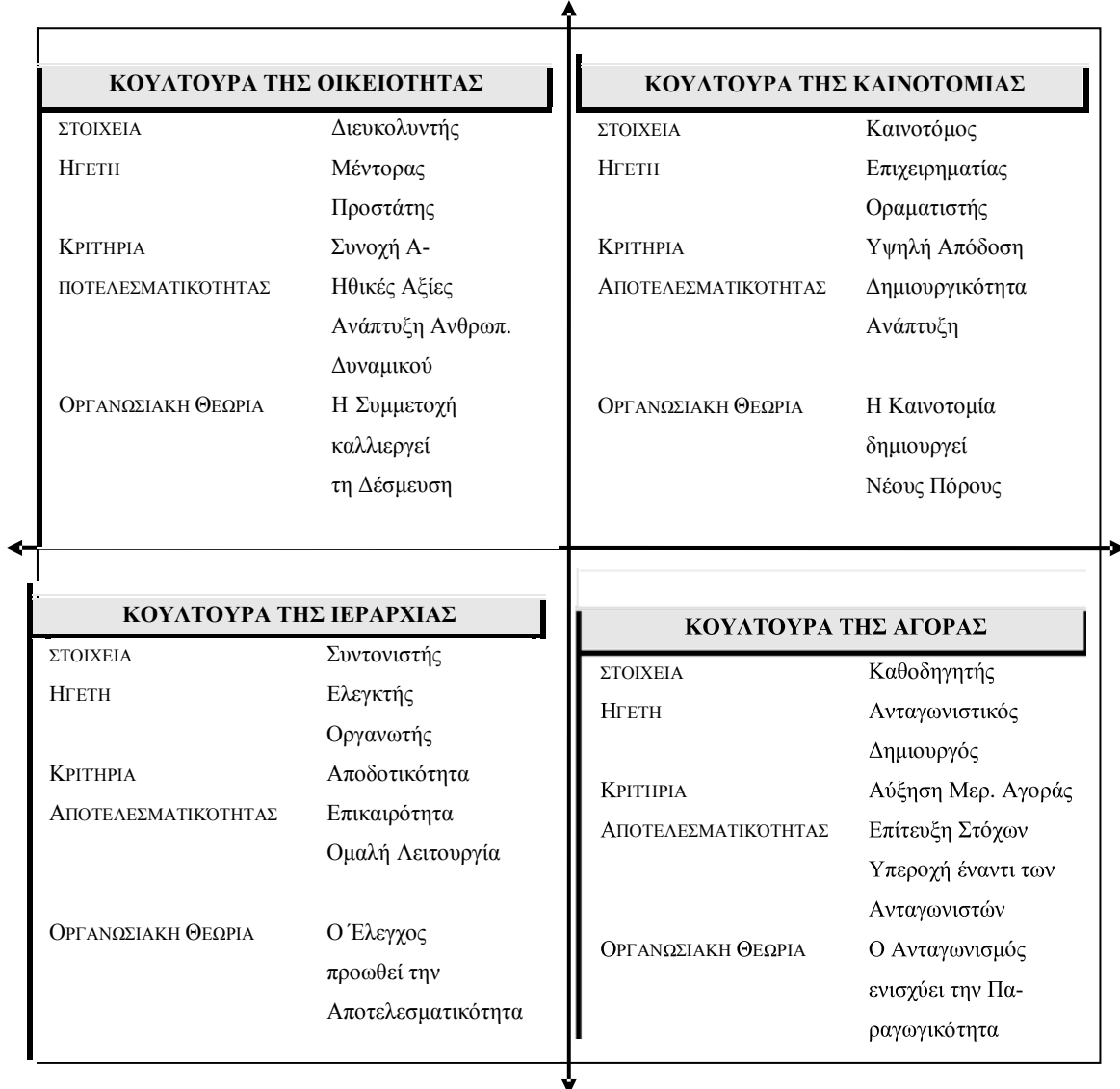
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ & ΗΓΕΣΙΑ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Πηγή: Cameron K. & Quinn R., “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*”, (Revised ed.), Jossey-Bass Publishers, 2006, p. 46

ΕΥΕΛΙΞΙΑ & ΔΙΑΚΡΙΤΟΤΗΤΑ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ
& ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ
& ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ



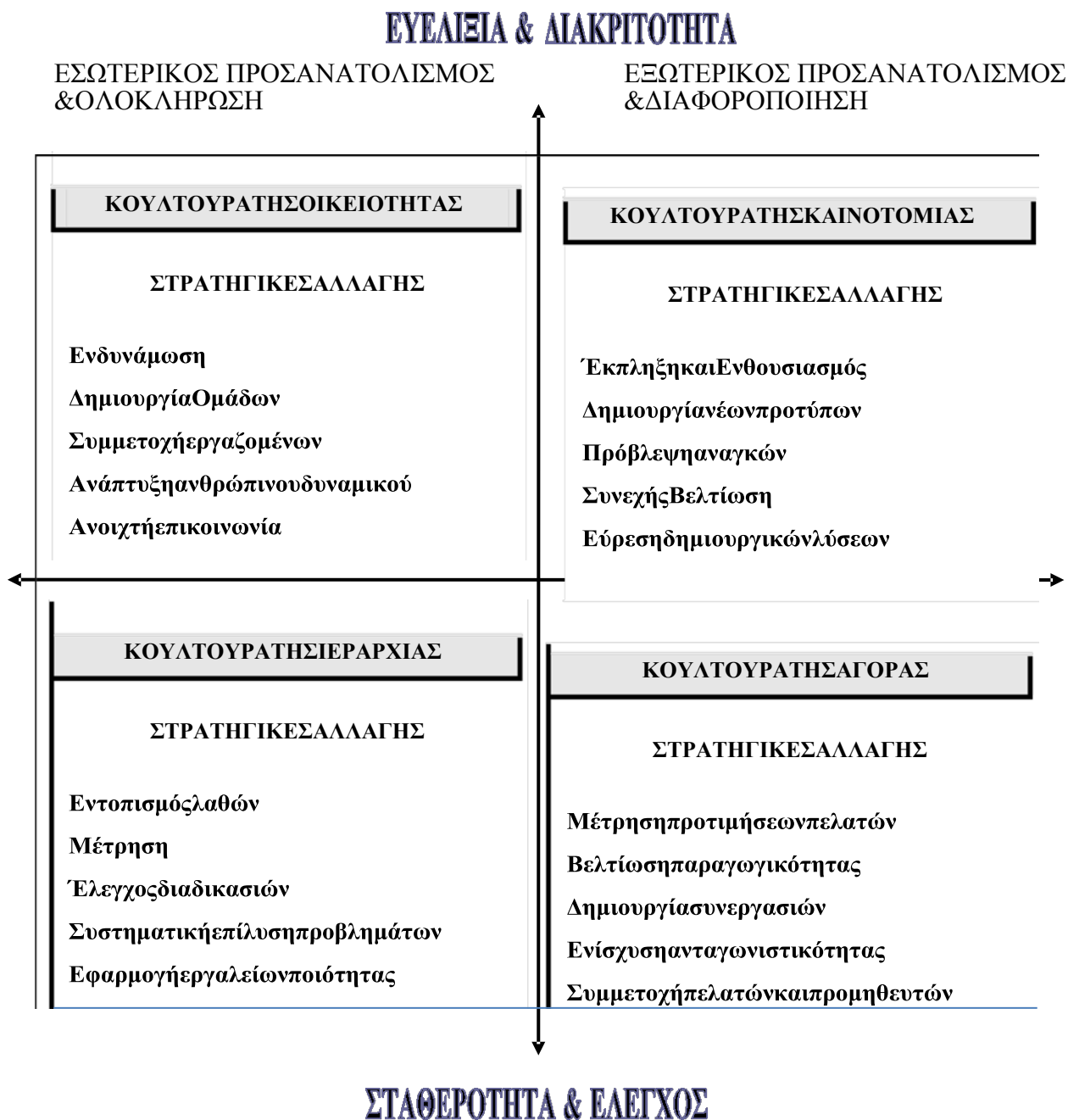
4.2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF)

Ο Cameron (1997), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ένα μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών εφαρμογής προγραμμάτων ολικής ποιότητας αποτυγχάνουν. Οι κύριοι λόγοι αποτυχίας φαίνεται να είναι δύο: α. η μερική εφαρμογή αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας και β. η αποτυχία ολοκλήρωσης της διοίκησης ολικής ποιότητας και της αλλαγής κουλτούρας. Για παράδειγμα πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν ομάδες ή συγκεντρώνουν στοιχεία σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών τους, όμως παραμένουν εκεί χωρίς καμία άλλη συμπληρωματική ενέργεια. Ακόμα, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν νέους στατιστικούς ελέγχους ή ανασχεδιάζουν διαδικασίες με σκοπό την πρόληψη ελαττωματικών προϊόντων, χωρίς να αλλάζει οτιδήποτε άλλο (Cameron & Quinn, 1999, 2006).

Το Σχήμα που ακολουθεί χρησιμοποιεί το CVF για την απεικόνιση ενός περιεκτικού συνόλου των παραγόντων της διοίκησης ολικής ποιότητας. Με την εφαρμογή όλων αυτών σε ένα πρόγραμμα εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας, τα ποσοστά επιτυχίας αυξάνονται σημαντικά.

ΣΧΗΜΑ 4.2.2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & COMPETING VALUES FRAMEWORK



Πηγή: Cameron K. & Quinn R., “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*”, Jossey-Bass Publishers, 2006, p.50

Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών βοηθά στη διαμόρφωση μιας περισσότερο περιεκτικής προσέγγισης της ποιότητας, καθώς επισημαίνει τα βασικά στοιχεία των τεσσάρων κύριων οργανωσιακών τύπων κουλτούρας που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι οι Shortell et al. (2000) προέκτειναν το CVF για να μελετήσουν τη σχέση μεταξύ κουλτούρας και υιοθέτησης συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM) στο χώρο των νοσοκομείων, δημιουργώντας το μοντέλο “Quality Improvement Implementation Survey” (Boan & Funderburk, 2003).

4.3 ΤΟ ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΩΝ R.E. QUINN & K.S. CAMERON: THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

Στην περίπτωση του θεωρητικού μοντέλου Competing Values Framework (CVF), έχει αναπτυχθεί από τους ίδιους τους εμπνευστές του και το εργαλείο εφαρμογής του στην πράξη. Το εργαλείο αυτό είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία με την ονομασία “The Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI).

Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας ή Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που έχει αναπτυχθεί από τους Cameron & Quinn (1999) και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας στηριζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών. Στην προσπάθεια λοιπόν προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και εντοπισμού των απαραίτητων αλλαγών με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας των ιδρυμάτων ιδιωτικής εκπαίδευσης, χρησιμοποιήθηκε ως βασικό ερευνητικό εργαλείο το παραπάνω ερωτηματολόγιο το οποίο συνδυάζει την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποσοτικής κυρίως αλλά και ποιοτικής προσέγγισης.

Σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο του συγκεκριμένου μοντέλου, αυτό αποτελείται από τέσσερις ανταγωνιστικές αξίες οι οποίες αντιστοιχούν σε τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Κάθε οργανισμός σχηματίζει το δικό του μίγμα από τους τέσσερις αυτούς τύπους κουλτούρας. Ο εντοπισμός αυτού του μίγματος πραγματοποιείται μέσω της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου το οποίο έχει αναπτυχθεί για αυτό το σκοπό. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο στοχεύει στο να είναι ιδιαίτερα απλό και σύντομο γεγονός που διευκολύνει κάθε ερευνητική προσπάθεια. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που το OCAI βρίσκει ευρεία εφαρμογή στο σύνολο των οργανισμών.

Δίνει τη δυνατότητα προσδιορισμού του πώς τα μέλη του επιθυμούν να διαμορφωθεί η ίδια κουλτούρα κατά τα επόμενα πέντε έτη. Το OCAI δηλαδή δεν μετράει απλά την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού αλλά και αυτή που τα μέλη του επιθυμούν να διαμορφώσει μελλοντικά προκειμένου να βελτιώσει τη λειτουργία του. Συνεπώς μπορεί να αποτελέσει έναν ιδιαίτερα χρήσιμο οδηγό αλλαγής για τον οργανισμό. Καθίσταται έτσι ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια της εκάστοτε διοίκησης με στόχο τον εντοπισμό και υλοποίηση των απαραίτητων αλλαγών και την υιοθέτηση μιας κουλτούρας η οποία θα βοηθήσει τον οργανισμό να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

4.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σκοπός του ΟCAI είναι να εκτιμήσει, να προσδιορίσει, έξι παράγοντες κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας (Quinn & Cameron 1999, 2006, Cameron 2004, 2007). Οι έξι δομικές αυτές παράμετροι που προσδιορίζουν με ακρίβεια την οργανωσιακή κουλτούρα και οι ερωτώμενοι καλούνται να εκτιμήσουν, είναι σύμφωνα με τους Cameron & Quinn, οι:

Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά

Χαρακτήρας της Ηγεσίας

Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Συνδεδετικός Ιστός

Στρατηγικός Προσανατολισμός

Κριτήρια Επιτυχίας

Η πρώτη παράμετρος αναφέρεται στα Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού. Το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση και η αίσθηση που αφήνει στα μέλη του. Οι συνθήκες υπό τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να δραστηριοποιηθούν με στόχο την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Δεύτερος παράγοντας εμφανίζεται ο Χαρακτήρας της Ηγεσίας. Το συγκεκριμένο στοιχείο εξετάζει τη μορφή που έχει η ηγεσία μιας επιχείρησης και κατά πόσο είναι αποτελεσματική ή μη. Επίσης, εξετάζονται τα χαρακτηριστικά που εμφανίζει ο ηγέτης του οργανισμού, τη φιλοσοφία του, τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τη δράση του.

Τρίτο στοιχείο της κουλτούρας αποτελεί η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναφέρεται στο πώς αντιμετωπίζονται τα μέλη της επιχείρησης από τη διοίκηση. Οι μέθοδοι και τα συστήματα που αναπτύσσονται για την επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του οργανισμού.

Ο Συνδεδετικός Ιστός του οργανισμού περιλαμβάνει όλα αυτά τα στοιχεία, τα οποία εξασφαλίζουν την ενότητα μέσα στην επιχείρηση.

Ο πέμπτος παράγοντας της κουλτούρας είναι ο Στρατηγικός Προσανατολισμός, ο οποίος αναφέρεται στη τάση που φαίνεται να εμφανίζει κάθε οργανισμός σε καθαρά στρατηγικό επίπεδο. Αποτυπώνει τη στρατηγική έμφαση που δίνεται από πλευράς οργανισμού μακροπρόθεσμα. Προσδιορίζει τα στοιχεία εκείνα τα οποία συνθέτουν την στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η τελευταία δομική παράμετρος της κουλτούρας που εξετάζουμε αναφέρεται στα Κριτήρια Επιτυχίας. Σύμφωνα με τους Cameron & Quinn, η φιλοσοφία κάθε οργανισμού προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τα κριτήρια εκείνα βάσει των οποίων κρίνεται επιτυχημένη ή μη η λει-

τουργία του. Το σύνολο των κριτηρίων επιτυχίας επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια του οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι οποιοσδήποτε αποφάσεις σχετικά με τη λειτουργία και τη συμπεριφορά του οργανισμού λαμβάνονται ανάλογα με το πώς τα μέλη του προσδιορίζουν την επιτυχία.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρέχεται μια πρώτη εικόνα σχετικά με την τρέχουσα λειτουργία του οργανισμού καθώς και τις αξίες οι οποίες τον χαρακτηρίζουν. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας καθίσταται σαφές ότι δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις, όπως δεν υπάρχει σωστή και λάθος κουλτούρα. Κάθε οργανισμός εμφανίζει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα. Το OCAI λοιπόν απαρτίζεται από έξι ερωτήσεις. Κάθε μία ερώτηση αντιστοιχεί ουσιαστικά σε μία διαφορετική από τις έξι δομικές παραμέτρους της οργανωσιακής κουλτούρας. Σε κάθε μία από τις ερωτήσεις εμφανίζονται τέσσερις εναλλακτικές επιλογές. Τα μέλη του οργανισμού καλούνται να αξιολογήσουν τις συγκεκριμένες επιλογές. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται μέσα από τη βαθμολόγησή τους. Συγκεκριμένα, κάθε ερωτώμενος καλείται να μοιράσει 100 βαθμούς μεταξύ των τεσσάρων αυτών εναλλακτικών επιλογών. Οι περισσότεροι βαθμοί δίνονται στην εναλλακτική που πλησιάζει πιο πολύ τα στοιχεία της επιχείρησης.

Όσο λιγότερο σχετίζεται μια εναλλακτική με τον οργανισμό τόσο πιο λίγους βαθμούς συγκεντρώνει. Η ίδια διαδικασία αυτή ακολουθείται για κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις και τις αντίστοιχες τέσσερις εναλλακτικές επιλογές τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι βαθμοί που δίνονται για τις τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις σε κάθε ερώτηση πρέπει να έχουν άθροισμα 100. Στον Πίνακα I.B του Παραρτήματος I δίνεται ένα παράδειγμα του πώς μπορεί να εμφανίζονται οι βαθμολογίες του ερωτηματολογίου.

Επιπλέον, το συγκεκριμένο εργαλείο, το οποίο είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται οι έξι επιμέρους ερωτήσεις, όπως αυτές αναλύθηκαν παραπάνω, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ίδιες ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πώς οι ερωτώμενοι θα ήθελαν να διαμορφωθεί η κουλτούρα του οργανισμού κατά τα επόμενα πέντε έτη, αποτυπώνεται δηλαδή η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού. Επομένως, η ίδια διαδικασία ακολουθείται δύο φορές. Μία για την τρέχουσα και μία για την επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Στην πρώτη περίπτωση οι βαθμολογίες συμπληρώνονται στη στήλη που αναφέρει “ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ”, ενώ στη δεύτερη στη στήλη που αναφέρει “ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ”.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Στον Πίνακα I.A του Παραρτήματος I, παρουσιάζεται ολοκληρωμένα η μορφή που παίρνει το ερωτηματολόγιο. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων προκύπτει το ζήτημα της συγκέντρωσης και επε-

ξεργασίας των βαθμολογιών. Η τελική βαθμολόγηση του OCAI είναι αρκετά απλή. Απαιτεί μόνο απλούς μαθηματικούς υπολογισμούς. Στο Παράρτημα I, Πίνακα I.Γ δίνεται ένα υπόδειγμα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για τον υπολογισμό των τελικών αποτελεσμάτων του OCAI.

Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει είναι να υπολογιστούν οι μέσες τιμές για κάθε μία από τις τέσσερις εναλλακτικές (Α, Β, Γ, Δ) των έξι ερωτήσεων που σχετίζονται με την τρέχουσα κατάσταση. Με τη βοήθεια λοιπόν του παραπάνω πίνακα, αρχικά συγκεντρώνονται όλες οι βαθμολογίες που έχουν δοθεί για την πρώτη εναλλακτική σε κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις, η οποία συμβολίζεται με το γράμμα Α. Στη συνέχεια αθροίζονται και διαιρούνται με τον αριθμό 6. Προκύπτει έτσι μια μέση βαθμολογία για την εναλλακτική Α. Ομοίως αθροίζονται όλες οι βαθμολογίες που έχουν δοθεί για τη δεύτερη εναλλακτική (Β) στις έξι ερωτήσεις και διαιρούνται με το 6. Η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται και για τις άλλες δύο εναλλακτικές απαντήσεις Γ και Δ της πρώτης στήλης.

Το δεύτερο βήμα που πρέπει να γίνει είναι να υπολογιστούν οι μέσες τιμές για κάθε μία από τις τέσσερις εναλλακτικές (Α, Β, Γ, Δ) των έξι ερωτήσεων που αφορούν στην επιθυμητή κατάσταση. Ακολουθείται ακριβώς η ίδια διαδικασία για τον υπολογισμό των μέσων βαθμολογιών των τεσσάρων εναλλακτικών της στήλης “Επιθυμητή Κατάσταση”. Με την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας καταλήγουμε στην τελική βαθμολογία που εμφανίζει κάθε μια από τις τέσσερις εναλλακτικές και για τις δύο περιπτώσεις, την υπάρχουσα αλλά και την επιθυμητή κατάσταση. Κάθε μια από αυτές τις εναλλακτικές όμως αντιστοιχεί σε έναν από τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που έχουμε αναλύσει νωρίτερα. Επομένως, μέσω του παραπάνω ερωτηματολογίου επιτυγχάνεται η διάγνωση της υφιστάμενης αλλά και της επιθυμητής κουλτούρας στα πλαίσια του οργανισμού. Με τη βοήθεια του OCAI αποκαλύπτεται το μίγμα εκείνο της κουλτούρας που επικρατεί σήμερα στον οργανισμό καθώς και το πώς θα ήθελαν να διαμορφωθεί αυτό τα μέλη του κατά τα επόμενα πέντε έτη. Ταυτόχρονα δίνεται το έναυσμα για αλλαγή και προσφέρεται ένας πολύτιμος οδηγός για τον εντοπισμό και την υλοποίηση των απαραίτητων μεταβολών που θα επιφέρουν τη βελτίωση του οργανισμού. Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αλλά και η επεξεργασία των βαθμολογιών για την εξαγωγή των τελικών αποτελεσμάτων αποτελεί μία αρκετά εύκολη και σύντομη διαδικασία. Μπορούμε έτσι να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την υφιστάμενη αλλά και για την επιθυμητή μορφή της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε οργανισμού. Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα διαγραμματικής απεικόνισης των αποτελεσμάτων του OCAI μέσω της οποίας αποτυπώνεται πιο καθαρά η εικόνα της κουλτούρας του οργανισμού. Οι R. Quinn και K. Cameron, δίνουν τις απαραίτητες οδηγίες για την κατασκευή ενός διαγράμματος όπου τα αποτελέσματα του OCAI μπορούν να απεικονιστούν και σχηματικά. Παρέχεται εκτός από την παράθεση των αριθμητικών

στοιχείων και η διαγραμματική τους απεικόνιση, προσφέροντας έτσι τη δυνατότητα μιας πληρέστερης προσέγγισης της κουλτούρας κάθε οργανισμού καθώς και ικανοποιητικής αλλαγής της μέσα από την πραγματοποίηση ουσιαστικών και ξεκάθαρων συγκρίσεων.

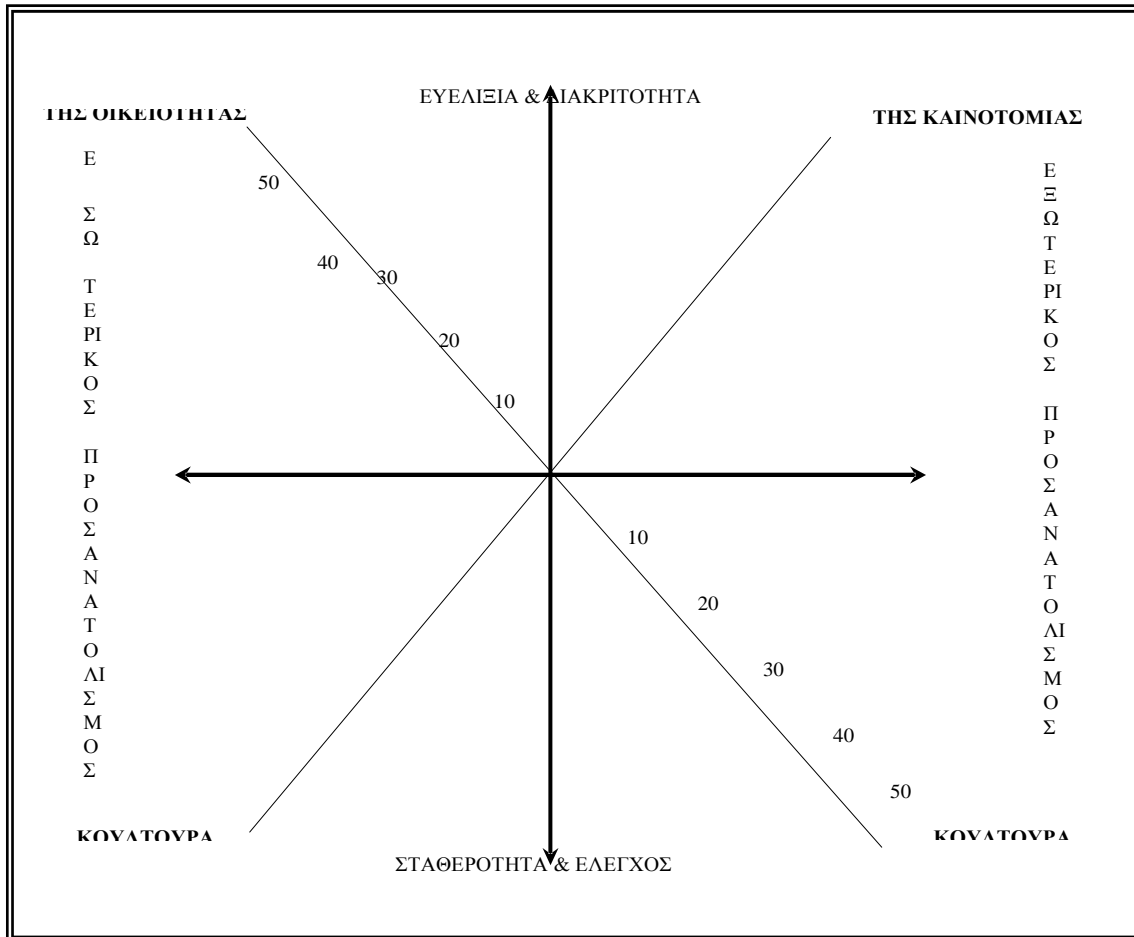
Αρχικά λοιπόν, τα αποτελέσματα που προέκυψαν για την τρέχουσα κουλτούρα, οι μέσες βαθμολογίες δηλαδή για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας τοποθετούνται στους δύο αριθμημένους άξονες του σχήματος που ακολουθεί, το οποίο έχει προκύψει από την ανάλυση του μοντέλου που εξετάζουμε. Η μέση τιμή για τις βαθμολογίες τύπου Α αναπαριστά τον τύπο κουλτούρας της Οικειότητας (Clan Culture). Επομένως, η συγκεκριμένη τιμή τοποθετείται πάνω στη διαγώνια γραμμή εκτείνεται προς τα πάνω και διαπερνά το επάνω και αριστερό τεταρτημόριο του Σχήματος 4.3.1. Η εναλλακτική Β αντικατοπτρίζει την κουλτούρα τύπου Καινοτομίας (Adhocracy Culture). Κατά συνέπεια τοποθετείται πάνω στη διαγώνια γραμμή που διαπερνά το επάνω και δεξιά τεταρτημόριο του ίδιου σχήματος. Η ίδια ακριβώς διαδικασία επαναλαμβάνεται και για τις άλλες δύο εναλλακτικές. Η μέση τιμή για την εναλλακτική Γ αντιστοιχεί στην Κουλτούρα της Αγοράς (Market Culture) και τοποθετείται πάνω στη διαγώνιο που διατρέχει το κάτω και δεξιά τεταρτημόριο. Τέλος, η μέση τιμή για την εναλλακτική Δ αναπαριστά την Κουλτούρα της Ιεραρχίας (Hierarchy Culture) οπότε τοποθετείται πάνω στη διαγώνια γραμμή που διαπερνά το τελευταίο, κάτω και αριστερά τεταρτημόριο.

Στη συνέχεια, χρειάζεται να ενωθούν μεταξύ τους αυτά τα τέσσερα σημεία από κάθε τεταρτημόριο, σχηματίζοντας ένα τετράπλευρο σχήμα. Η φιγούρα που δημιουργείται αντικατοπτρίζει την εικόνα της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στον υπό εξέταση οργανισμό. Μια εικόνα σαν κι αυτή της κουλτούρας, αναδεικνύεται πολύ πιο χρήσιμη για διαγνωστικούς σκοπούς απ' ό,τι ορισμένα απλά σύνολα αριθμών. Έτσι, η κουλτούρα αποκτά μια απτή μορφή, όπου μπορεί κανείς να διακρίνει πιο εύκολα τις βασικές όψεις της και τα στοιχεία τα οποία τη συνθέτουν.

ΣΧΗΜΑ 4.3.1

“ORGANIZATIONAL CULTURE PROFILE”

Πηγή: Cameron K. & Quinn R., “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*”, Jossey-Bass Publishers, 2006, p.67



Το τρίτο βήμα είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, μόνο που αντί για τα πρώτα αποτελέσματα, χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη δεύτερη στήλη του ερωτηματολογίου, αυτή της Επιθυμητής Κατάστασης. Χρησιμοποιούνται δηλαδή οι μέσες βαθμολογίες για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας που αφορούν στην Επιθυμητή Κουλτούρα. Με την ίδια ακριβώς λογική τοποθετούνται και αυτές οι τιμές στους άξονες που διαπερνούν τα τέσσερα τεταρτημόρια, η κάθε μια σε αυτό που της αντιστοιχεί. Στη συνέχεια ενώνονται και αυτά τα σημεία με μια διακεκομμένη γραμμή αυτή τη φορά, ώστε να ξεχωρίζει η τρέχουσα από την επιθυμητή μορφή της κουλτούρας.

Σύμφωνα με τους δημιουργούς του OCAI υπάρχουν τουλάχιστον έξι διαφορετικοί τύποι αναλύσεων και συγκρίσεων, οι οποίοι μπορούν να πραγματοποιηθούν βάσει της επεξεργασίας των αποτελεσμάτων του (Cameron & Quinn 1999, 2006, Cameron 2004, 2007). Αυτοί αναφέρονται ως εξής:

- Ο τύπος της κουλτούρας ο οποίος επικρατεί στον οργανισμό
- Διαφοροποιήσεις μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας
- Η ισχύς του τύπου κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό
- Συμφωνία των παραμέτρων τις κουλτούρας
- Σύγκριση της εικόνας της κουλτούρας του οργανισμού με συγκεκριμένα πρότυπα που καθορίζονται από το μέσο όρο ομαδικών παρατηρήσεων
- Συγκρισιμότητα του οργανισμού με κάποιες γενικές τάσεις οι οποίες έχουν παρατηρηθεί αναφορικά με την κουλτούρα.

Μέσα από την έρευνα των Cameron και Quinn παρατηρείται ότι η ύπαρξη ομοιομορφίας ή συμφωνίας στην κουλτούρα εντοπίζεται συνήθως σε επιτυχημένους οργανισμούς. Πρέπει να τονιστεί ότι η παρουσία ομοιομορφίας δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία. Το να υπάρχει όμως εστίαση προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση και συμπεριφορά από πλευράς οργανισμού μειώνει τις δυσαρμονίες και τα εμπόδια και οδηγεί στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Μέσω αυτής της ανάλυσης οι οργανισμοί πληροφορούνται σχετικά με το κατά πόσο η κουλτούρα τους ταυτίζεται με τον κλάδο τους δηλαδή με την κουλτούρα των υπολοίπων οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο.

Οι διοικήσεις καλούνται να αναρωτηθούν, κατά πόσο η φιλοσοφία που έχουν αναπτύξει είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και να προσδιορίσουν τις αλλαγές που θα τους οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Στην περίπτωση που παρατηρούνται αποκλίσεις σε σχέση με την κουλτούρα που έχουν αναπτύξει και αυτή που χαρακτηρίζει τον κλάδο τους, ανοί-

γει ο δρόμος για τον εντοπισμό και την υλοποίηση των απαραίτητων αλλαγών που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική και επιτυχές λειτουργία τους.

Οι δημιουργοί του Competing Values Framework έχουν παρατηρήσει ότι οι επιχειρήσεις με την πάροδο του χρόνου τείνουν να προσανατολίζονται περισσότερο προς την κουλτούρα της ιεραρχίας (Hierarchy Culture) αλλά και αυτή της Αγοράς (Market Culture). Οι δημιουργοί του συγκεκριμένου μοντέλου προσφέρουν μια σειρά από προτάσεις για την επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια με στόχο την πληρέστερη κατανόηση και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων αναφορικά με την κουλτούρα που εξετάζεται.

4.3.2 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΥ ΟCAI

Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς διαφορετικούς ερευνητές για τη μελέτη αρκετών διαφορετικών τύπων οργανισμών. Σε όλες αυτές τις μελέτες έχει εξετασθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του στα πλαίσια κάθε ανάλυσης. Συνεπώς η στατιστική του σημαντικότητα βρίσκει ευρεία αποδοχή μέσα από ένα πλήθος ερευνών σχετικά με την προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μια σειρά από έρευνες, οι οποίες έχουν εξετάσει την αξιοπιστία του ΟCAI και αποδεικνύουν ότι το συγκεκριμένο εργαλείο είναι και πρέπει να θεωρείται αξιόπιστο στα πλαίσια της ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας και συσχέτισής της με άλλες οργανωσιακές παραμέτρους. Στην μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Quinn και Spreitzer (1991), για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ΟCAI χρησιμοποιήθηκαν οι συντελεστές Cronbach alpha coefficients. Οι συγκεκριμένοι συντελεστές λαμβάνουν τιμές από 0 έως 1. Όσο περισσότερο οι τιμές προσεγγίζουν το 1 τόσο περισσότερο αυξάνεται ο βαθμός αξιοπιστίας. Στη δεδομένη έρευνα των Quinn και Spreitzer υπολογίστηκαν αντίστοιχοι συντελεστές για κάθε έναν από τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που μελετάει το ποσοτικό αυτό εργαλείο. Τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ευχάριστα και ικανοποιητικά. Κάθε συντελεστής παρουσίασε στατιστική σημαντικότητα καθώς και αξιοπιστία. Συγκεκριμένα, οι συντελεστές για τους τύπους της κουλτούρας έλαβαν τις εξής τιμές: 0.74 για τον τύπο της οικειότητας, 0.79 για τον τύπο της καινοτομίας, 0.73 για αυτόν της ιεραρχίας και 0.71 για αυτόν της αγοράς. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω αποτελέσματα είναι δυνατό να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το ΟCAI παρουσιάζει υψηλό βαθμό ακρίβειας και στατιστικής αξιοπιστίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κάθε ερευνητική προσπάθεια προσπαθεί να προσεγγίσει το εκάστοτε θέμα με έναν μοναδικό τρόπο. Ανάλογα με τη φύση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε μελέτης επιλέγονται διαφορετικοί τύποι ερευνητικής μεθοδολογίας ή συνδυασμός αυτών.

Όπως είναι φανερό καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό το να επιλεγεί εκείνη η μεθοδολογία ή ο συνδυασμός εκείνων των μεθοδολογιών που θα μπορεί να ικανοποιήσει τα κριτήρια και να φέρει εις πέρας κατά τον πλέον αξιόπιστο τρόπο τους στόχους της κάθε εργασίας.

Βασικό στόχο της έρευνας μου αποτελεί η εκτίμηση της υπάρχουσας - τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στο ινστιτούτο ιδιωτικής εκπαίδευσης Καλών Τεχνών 'Cyprus Foundation School' καθώς και η σύγκρισή της με μια μελλοντική – επιθυμητή κατάσταση κουλτούρας όπως διαμορφώνεται από το ίδιο το προσωπικό του χώρου του εκπαιδευτηρίου. Η ανάλυση της διαφοράς η οποία πιθανότατα προκύπτει μεταξύ των δυο καταστάσεων κουλτούρας οι οποίες τίθενται σε σύγκριση, αποτελεί τη βάση για τον προσδιορισμό των απαραίτητων αλλαγών που πρέπει να υιοθετηθούν από τη διοίκηση του ινστιτούτου ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή κουλτούρα, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο το θεωρητικό μοντέλο το οποίο επιλέχθηκε να εφαρμοστεί στην πράξη για την υλοποίηση της παρούσας διατριβής είναι το Competing Values Framework (CVF) ή Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών το οποίο έχει αναπτυχθεί από τους Cameron & Quinn (1999, 2006). Το μοντέλο αυτό προσφέρει στον ερευνητή τη δυνατότητα να αποτυπώσει τον τύπο κουλτούρας που επικρατεί σε έναν οργανισμό, με έγκυρο και αξιόπιστο τρόπο.

Η πρακτική εφαρμογή του συγκεκριμένου πλαισίου πραγματοποιήθηκε μέσω του ποσοτικού εργαλείου το οποίο έχει αναπτυχθεί γι' αυτό το σκοπό και το οποίο είναι γνωστό ως Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας ή Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που έχει αναπτυχθεί από τους Cameron & Quinn (1999, 2006) και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο γίνεται γιατί μπορεί να δώσει αξιόπιστες πληροφορίες, είναι πρακτικό με άμεσα αποτελέσματα, παρέχονται ποσοτικά δεδομένα που

όμως δίνουν τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για ποιοτικά χαρακτηριστικά ενώ τέλος εξασφαλίζεται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Ο συγκεκριμένος τύπος του ερωτηματολογίου εμφανίζει το πλεονέκτημα ότι η επεξεργασία, κωδικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων καθίσταται ευκολότερη ενώ ταυτόχρονα περιορίζεται η επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτώμενου (Σιώμκος, 2002, Σταθακόπουλος, 2005). Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή, να δημιουργήσει μια εικόνα για την οργανωσιακή κουλτούρα, σε μορφή σχήματος, το οποίο διευκολύνει τη διαδικασία σύγκρισης, αναφορικά με το υπάρχον προφίλ της εταιρίας σε σχέση με το ιδανικό (Quinn, 1988).

Το ερωτηματολόγιο λοιπόν που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος οι ερωτώμενοι καλούνται να συμπληρώσουν κάποια δημογραφικά στοιχεία τα οποία θα μπορέσουν να αναλυθούν ξεχωριστά αλλά και να αξιοποιηθούν συγκριτικά με τα υπόλοιπα αποτελέσματα της έρευνας. Στο δεύτερο μέρος διερευνάται η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα του ινστιτούτου ιδιωτικής εκπαίδευσης 'Cyprus Foundation School' καθώς και η επιθυμητή μέσα από τις απαντήσεις των μελών του. Μέσω της απόκλισης που καταγράφεται καθορίζονται οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, οι απαραίτητες αλλαγές που πρέπει να υλοποιηθούν μακροπρόθεσμα με στόχο την αποτελεσματικότερη διοίκηση και τη βελτίωση της λειτουργίας του ινστιτούτου. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι προσαρμογή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποίησαν οι Cameron & Quinn (1999,2006), στα ελληνικά και στα δεδομένα του ινστιτούτου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα παρατίθεται αναλυτικά στο Παράρτημα II.

5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 07/01/2014 έως 07/03/2014 ενώ εξασφαλίστηκε το ανώνυμο των απαντήσεων. Συνολικά μοιράστηκαν 15 ερωτηματολόγια από τα οποία συλλέχθηκαν ορθά συμπληρωμένα 15. Δηλαδή, το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 100%.

Η συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου απαιτούσε ελάχιστο χρόνο και δεν δημιουργούσε ιδιαίτερες δυσκολίες γεγονός που διευκόλυνε την υλοποίηση της έρευνας. Επίσης παρατηρήθηκε ιδιαίτερη προθυμία και συμμετοχή από πλευράς εργαζομένων.

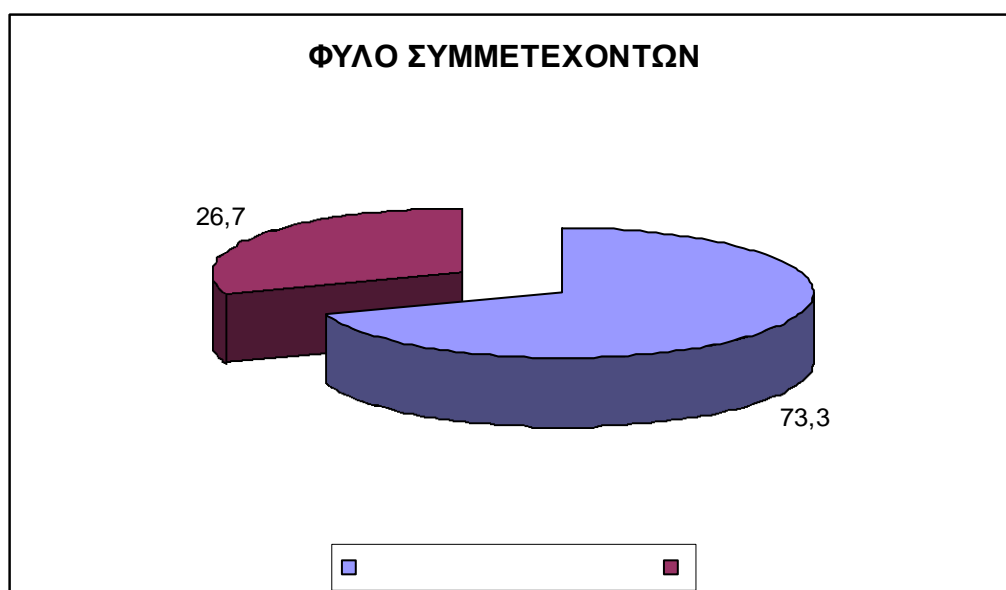
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων καθώς και ορισμένα στοιχεία που αφορούν στην εργασία τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ: ΦΥΛΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Φύλο	Αριθμός	Ποσοστό (%)
Γυναίκες	11	73,3
Άντρες	4	26,7

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: ΦΥΛΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ



ΠΙΝΑΚΑΣ: ΗΛΙΚΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Ηλικία	18-30	8	53,3
	31-35	2	13,3
	35-40	3	20
	41-45	1	6,7
	46-50	1	6,7

ΠΙΝΑΚΑΣ: ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Εκπαίδευση	Διδακτορικό	1	6,7
	Μεταπτυχιακό	9	60
	Πτυχίο	4	26,7
	Δευτεροβάθμια	1	6,7

ΠΙΝΑΚΑΣ: ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Ειδικότητα	Καθηγητής Τεχνών	9	60
	Καθηγητής Υπολογιστών	3	20
	Φιλολόγος Αγγλικών	1	6,7
	Γραμματέας	1	6,7
	Καθαρίστρια	1	6,7

ΠΙΝΑΚΑΣ: ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έτη προϋπηρεσίας	0-5	4	26,7
	6-10	4	26,7
	11-15	3	20
	16-20	2	13,3
	21-25	1	6,7
	>26	1	6,7

ΠΙΝΑΚΑΣ: ΑΠΟΔΟΣΗ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ (ΣΥΓΚΡΙΣΗ 2013 ΜΕ 2014)

Απόδοση	Αρκετά Χαμηλότερη	0	0
	Χαμηλότερη	2	13,3
	Ελαφρώς Χαμηλότερη	3	20
	Περίπου ίδια	7	46,7
	Ελαφρώς Υψηλότερη	2	13,3
	Υψηλότερη	1	6,7
	Αρκετά Υψηλότερη	0	0

Κλείνοντας την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων της παρούσας μελέτης, με βάση στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω τα κύρια σημεία, στα οποία παρατηρείται στατιστική σημαντικότητα, μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

Το 73,3% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν μεταξύ 18 και 30 ετών με το ποσοστό να φτάνει το 53,3%.

Επίσης, το 60% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι μεταπτυχιακού.

Το 60% των συμμετεχόντων ανήκαν στην κατηγορία των καθηγητών Καλών Τεχνών.

Επιπροσθέτως, το 26,7% των συμμετεχόντων είχαν κατά μέσο όρο 5 με 6 έτη προϋπηρεσίας στο ίδρυμα εκπαίδευσης.

Τέλος, το 13,3% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι το ιδιωτικό ίδρυμα Καλών Τεχνών στο οποίο εργάζεται εμφανίζει ελαφρώς υψηλότερη απόδοση από το προηγούμενο έτος.

Όπως γίνεται φανερό δεν υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ των ερωτούμενων, γεγονός που ενισχύει την αντικειμενικότερη αποσαφήνιση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας στο χώρο του ιδιωτικού ιδιωτικής εκπαίδευσης 'Cyprus Foundation School' και παράλληλα ευνοεί τη γενίκευση των συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο ινστιτούτο ιδιωτικής εκπαίδευσης Καλών Τεχνών, Cyprus Foundation School επιχειρείται να προσδιορισθεί η τρέχουσα κουλτούρα του αλλά και η επιθυμητή στα πλαίσια υλοποίησης των απαραίτητων αλλαγών με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του. Το Cyprus Foundation School ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Σεπτέμβριο του 2003 σαν ένα απλό εργαστήρι Καλών Τεχνών και το 2008 μετατράπηκε σε ιδιωτική σχολή Καλών Τεχνών, η οποία συνεργάζεται με πανεπιστήμια τόσο στην Κύπρο αλλά και στο εξωτερικό. Σήμερα, το Cyprus Foundation School απασχολεί 15 εργαζόμενους με ανεπτυγμένες και άρτια εξοπλισμένες αίθουσες διδασκαλίας. Ακόμα, το συγκεκριμένο ινστιτούτο ιδιωτικής εκπαίδευσης Καλών Τεχνών μεταβάλλεται σταδιακά από ιδιωτικό ινστιτούτο σε ιδιωτικό κολλέγιο, ικανό να καλύπτει τις ανάγκες όλο και περισσότερων παιδιών σε ολόκληρη την Κύπρο.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά τα συνολικά αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν αναφορικά με την τρέχουσα και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα που εμφανίζει. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται τα στοιχεία, τα οποία αποτελούν τη βάση για την ανάλυση της κουλτούρας του παρόντος ιδιωτικού ινστιτούτου.

ΠΙΝΑΚΑΣ

ΤΡΕΧΟΥΣΑ & ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Cyprus Foundation School

	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ		ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ		P Wilcoxon
	Μέση Διάμεσος Τιμή ± SD (Ενδ. εύρος)		Μέση Διάμεσος Τιμή ± SD (Ενδ. εύρος)		
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗ-ΣΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ	29,8±11,7	32,1(22,5-40)	27,3±13,7	28,3(15,8-35)	0,627
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	14,3±7,6	13,8(7,5-20)	24,7±13,5	25(18,3-30)	0,001
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	11,3±5,9	10(5,8-15)	16,7±9,7	15(10-25)	0,032
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	44,6±13,2	44,2(39,2-50,8)	31,1±10,4	30,8(26,7-40)	0,001

Όπως προκύπτει λοιπόν από τη θέση του προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα ως κυρίαρχος τύπος της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας του Cyprus Foundation School αναδεικνύεται η κουλτούρα τύπου Ιεραρχίας (Hierarchy Culture) εμφανίζοντας Μέση Τιμή = 44,6. Ο δεύτερος πιο ισχυρός τύπος κουλτούρας που αναπτύσσεται στα πλαίσιά του είναι αυτός της Οικειότητας με Μέση Τιμή = 29,8. Οι υπόλοιποι δύο τύποι ακολουθούν με εξαιρετικά μικρό βαθμό συμμετοχής στη συνολική διαμόρφωση της κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα τύπου Καινοτομίας εμφανίζεται με Μέσο Όρο = 14,3 ενώ τέλος η κουλτούρα τύπου Αγοράς παρουσιάζεται με Μέσο Όρο = 11,3.

Συνεπώς, το ινστιτούτο ιδιωτικής εκπαίδευσης που εξετάζουμε χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από στοιχεία τύπου Ιεραρχίας. Επικρατούν δομές οι οποίες υποστηρίζουν τη γραφειοκρατία και την τυπολατρική τήρηση καθορισμένων κανόνων. Μέσω αυτών διασφαλίζεται και η τυπική, θεωρητικά ισότιμη αντιμετώπιση των μαθητών. Έτσι, η συμπεριφορά των μελών καθορίζεται κυρίως από τυπικούς κανόνες και σταθερές διαδικασίες, ενώ ο συντονισμός αυτών επιτυγχάνεται με σχέσεις ιεραρχικής αναφοράς. Παράλληλα, επικρατεί η έντονη προσήλωση στις προσπάθειες εξασφάλισης σταθερότητας και ελέγχου. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας, χωρίς απρόοπτα, καθορίζεται ως παράγοντας καθοριστικής σημασίας στα πλαίσια της επιχείρησης. Επιδιώκεται έτσι, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, κατά τρόπο προβλέψιμο, ικανό να εξασφαλίζει την επιθυμητή σταθερότητα. Ακόμη, δίνεται έμφαση του προσωπικού στις εσωτερικές διαδικασίες καθώς και τη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας, χωρίς ιδιαίτερες μεταβολές. Οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου τύπου ιδιωτικού ινστιτούτου αντιλαμβάνονται ότι δραστηριοποιούνται σε μια ιδιωτική επιχείρηση και λειτουργούν ανάλογα.

Εκτός όμως από την κουλτούρα τύπου Ιεραρχίας, η συνολική επικρατούσα κουλτούρα του συγκεκριμένου ιδιωτικού ινστιτούτου φαίνεται να επηρεάζεται αρκετά και από την κουλτούρα της Οικειότητας (Clan Culture), η οποία εμφανίζει Μέση Τιμή = 29,8. Υιοθετείται δηλαδή η άποψη από πλευράς εργαζομένων ότι σε ένα σημαντικό βαθμό παρατηρείται στα πλαίσια λειτουργίας του ιδιωτικού ινστιτούτου ένα κλίμα οικειότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του. Αναπτύσσονται ισχυροί δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων ενώ είναι διάχυτο και ένα πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας. Σημαντικό είναι επίσης ότι το ανθρώπινο στοιχείο έρχεται στο προσκήνιο. Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι η τάση που προβάλλεται από τις απαντήσεις των εργαζομένων για υιοθέτηση μιας πιο ισόρροπης κουλτούρας, η οποία θα συνδυάζει στοιχεία και από τους τέσσερις επιμέρους τύπους. Τον κυρίαρχο ρόλο αναλαμβάνει και πάλι η κουλτούρα Ιεραρχίας, έχοντας το μεγαλύτερο Μέσο Όρο = 31,1.

Εμφανίζεται αρκετά μειωμένη σε σχέση με την τρέχουσα κατάσταση αλλά εξακολουθεί να κατέχει ένα υψηλό ποσοστό σε σχέση και με τους υπόλοιπους τύπους. Κατά συνέπεια, οποιαδήποτε επιθυμία και προσπάθεια για πραγματοποίηση αλλαγών πρέπει να εκδηλώνεται πάνω σε μια σταθερή βάση. Μέσω των τυπικών κανόνων και των σταθερών διαδικασιών επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος και συντονισμός μεταξύ του προσωπικού και εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του. Αν αναλογιστούμε και τη σημαντική επίδραση του τύπου της Οικειότητας, θεωρείται απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων καθώς και η διασφάλιση ενός οικείου κλίματος. Η επιτυχία της

επιχείρησης συνδέεται με το μακροπρόθεσμο κέρδος που θα έχει το ανθρώπινο δυναμικό από την επιτυχία και την εξέλιξη των μαθητών.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση σχετικά με τη συνολική τρέχουσα αλλά και επιθυμητή κουλτούρα που εντοπίζεται στο ιδιωτικό ινστιτούτο Cyprus Foundation School, δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε στα αποτελέσματα της σύγκρισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της συνολικής τρέχουσας και επιθυμητής του κατάστασης. Επιβεβαιώνοντας λοιπόν τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, βασιζόμενοι και πάλι στα στοιχεία του Πίνακα παρατηρούμε ότι εμφανίζεται σημαντική διαφορά μεταξύ της τρέχουσας και επιθυμητής κατάστασης των τριών τύπων κουλτούρας, της καινοτομίας, της αγοράς καθώς και της ιεραρχίας ($P < 0,05$). Η κουλτούρα της οικειότητας δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά. Πιο συγκεκριμένα, η τρέχουσα κουλτούρα αγοράς και καινοτομίας εμφανίζεται σημαντικά χαμηλότερη από την επιθυμητή, ενώ η τρέχουσα κουλτούρα ιεραρχίας είναι σημαντικά από υψηλότερη την επιθυμητή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών ιδιωτικής εκπαίδευσης σε παγκόσμιο επίπεδο καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν πολλές και σημαντικές προκλήσεις. Τα ινστιτούτα ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο εμφανίζουν διάθεση προσαρμογής στις σύγχρονες εξελίξεις αλλά αμφιταλαντεύονται ακόμα μεταξύ της εσωστρέφειας και της ανάγκης για συνεχή αλλαγή και εκσυγχρονισμό.

Καθίσταται έτσι επιτακτική η ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες, στα πλαίσια ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών καθώς και τη βελτίωση της συνολικής τους λειτουργίας, καθοριστικός αναδεικνύεται ο παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας. Όπως συμβαίνει με κάθε επιχείρηση έτσι και στα ιδιωτικά ινστιτούτα, τα μέλη από τα οποία απαρτίζεται διαμορφώνουν μια μοναδική κουλτούρα. Κρίνεται απαραίτητο λοιπόν, τα ιδιωτικά ινστιτούτα εκπαίδευσης καλών τεχνών μέσω του προσωπικού, να αναπτύξουν την κατάλληλη κουλτούρα ώστε να οδηγήσουν την επιχείρηση στη συνεχή πρόοδο και εξέλιξη.

Γενικότερα, παρατηρείται ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον πάνω στη διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας ως παράγοντα βελτίωσης των ινστιτούτων ιδιωτικής εκπαίδευσης. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας παράλληλα με κάθε αλλαγή στη δομή του συστήματος παροχής ιδιωτικής παιδείας θεωρείται επιβεβλημένη.

Απαιτείται μία νέα οργανωσιακή κουλτούρα στον ευαίσθητο αυτό χώρο της παιδείας, με την εγκαθίδρυση μιας αυτοφυσούς διάθεσης δημιουργικότητας και διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με έμφαση στις ανάγκες του κάθε μαθητή, την ομαδικότητα και τη συνεργασία καθώς και την αξιοκρατία σε όλα τα επίπεδα. Η συνεχής πρόκληση για βελτίωση της ατομικής απόδοσης με την ταυτόχρονη δημιουργία ενός σύγχρονου πλαισίου άσκησης διοίκησης, η συνεχής αξιολόγηση και ανταγωνιστικότητα, πρέπει να εμπεριέχονται στις νέες πολιτικές οργάνωσης των ιδιωτικών ινστιτούτων παιδείας και ειδικά των καλών τεχνών. Η απουσία αυτών των πολιτικών, οδηγεί σε καταστροφικό συνδυασμό σπατάλης οικονομικών πόρων και χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών, που αποτελεί και το κύριο χαρακτηριστικό του συστήματος παιδείας.

Για την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών και την επίτευξη της επιθυμητής κατάστασης απαιτείται η ανάπτυξη μια ολοκληρωμένης στρατηγικής αλλαγής της ήδη διαμορφωμένης

κουλτούρας. Συνοπτικά, η διοίκηση του ιδιωτικού ινστιτούτου Cyprus Foundation School, εφαρμόζοντας σύγχρονους κανόνες οργάνωσης και διοίκησης, έχει τη δυνατότητα να υλοποιήσει την αλλαγή της υπάρχουσας φιλοσοφίας ακολουθώντας μια σειρά από βήματα: α. Διάγνωση της τρέχουσας κουλτούρας, β. Διάγνωση της επιθυμητής κουλτούρας, γ. Καθορισμός του τι σημαίνει και τι δε σημαίνει η αλλαγή, δ. Επεξηγηματικές ιστορίες, ε. Ανάπτυξη ενός πλάνου στρατηγικής δράσης και στ. Ανάπτυξη πλάνου εφαρμογής.

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα σύγχρονα συστήματα παιδείας σε παγκόσμιο επίπεδο παρουσίασαν και παρουσιάζουν δυσλειτουργίες και προβλήματα τα οποία σχετίζονται κυρίως με το κόστος αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών παιδείας.

1. Στα πλαίσια αποτελεσματικής άσκησης διοίκησης στο χώρο της ιδιωτικής παιδείας καθοριστικός αναδεικνύεται ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού. Για τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο του ιδιωτικού εκπαιδευτικού οργανισμού Cyprus Foundation School, η διοίκηση μπορεί να ακολουθήσει τις εξής πρακτικές:

Οργάνωση τακτικών ατομικών και ομαδικών συναντήσεων με το προσωπικό.

Μέσα από αυτή την τακτική μπορεί να επιτευχθεί η διατήρηση του καλού κλίματος στο χώρο εργασίας καθώς και η προώθηση του ομαδικού πνεύματος. Στοιχεία τα οποία όπως προέκυψε από την έρευνα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας του ιδιωτικού ιδρυτού. Επιπλέον, οι ατομικές συναντήσεις προσφέρουν στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού με στόχο την κατάλληλη αξιοποίηση του και την έγκαιρη επίλυση τυχόν προβλημάτων. Οι ομαδικές συναντήσεις βοηθούν στη χάραξη στρατηγικής και τη δημιουργία ενός κοινού οράματος για το μέλλον καθώς και την υλοποίηση και παρακολούθηση των αλλαγών.

Ανάπτυξη προγραμμάτων αμοιβών και αναγνώρισης του προσωπικού.

Το Cyprus Foundation School μπορεί να αναπτύξει πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό του, εξασφαλίζοντας ένα ανθρώπινο περιβάλλον εργασίας, αξιοκρατικό και δίκαιο, και εκπονώντας ένα πρόγραμμα αμοιβών και αναγνώρισης που θα “αμείβει” τους εργαζόμενους με βάση τις ικανότητες, την προσφορά τους καθώς και τα αποτελέσματά τους.

Ανάπτυξη προγραμμάτων αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Στα πλαίσια αναβάθμισης της λειτουργίας του Cyprus Foundation School εντοπίστηκε η επιθυμία για απόκτηση εξωτερικού προσανατολισμού καθώς και ανάπτυξη σχέσεων αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον.

Στρατηγική αξία στη μάθηση.

Κάθε Μαθησιακός Οργανισμός δίνει στρατηγική αξία στη μάθηση και στη διακίνηση της γνώσης και της εμπειρίας. Μάθηση με κάθε ευκαιρία και αξιοποίηση της δυναμικότητας όλων των

εργαζομένων είναι τα βασικά συστατικά της επιτυχίας ενός τέτοιου οργανισμού. Ένας Learning Organization δίνει έμφαση στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών. Αντικειμενικό σκοπό αποτελεί η δημιουργία συλλογικής μάθησης και η ανάπτυξη ομαδικών ικανοτήτων. Σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η οργανωσιακή μάθηση αναδεικνύεται πολύτιμο εργαλείο άσκησης διοίκησης με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ομαλότερη αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων προβλημάτων. Απαιτείται η υιοθέτηση μιας κουλτούρας βασισμένης στη συνεχή και δημιουργική μάθηση, στην ομαδικότητα και την προώθηση της επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία και την καλύτερη εξυπηρέτηση των μαθητών

2. Επίσης, σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση των απαραίτητων αλλαγών με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την εξέλιξη του Cyprus Foundation School καλείται να διαδραματίσει η εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών. Οι προτάσεις που συνδέονται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών είναι οι εξής:

Εισαγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών σε διοικητικό επίπεδο.

Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο τόσο στον τρόπο άσκησης των υπηρεσιών ιδιωτικής παιδείας, όσο και στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης τους. Η αναβάθμιση του Cyprus Foundation School μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της καλύτερης διαχείρισης της πληροφορίας καθώς και της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών, πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, που παρέχουν νέες ευκαιρίες εκσυγχρονισμού της λειτουργίας αλλά και αναβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης του μαθητή. Η εφαρμογή των ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων παράγει σημαντικό όγκο δεδομένων, των οποίων θα πρέπει να εκτιμηθεί η αξία, να μετατραπούν σε κρίσιμους δείκτες και στη συνέχεια να αναπτυχθεί ένα αξιόπιστο μοντέλο παρακολούθησης και αξιολόγησης, με στόχο την καθημερινή τους χρησιμοποίηση για την διασφάλιση της ποιότητας και τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

Εισαγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών παιδείας και συγκεκριμένα στον τομέα καλών τεχνών.

Εκτός από τη χρήση των νέων τεχνολογιών σε καθαρά διοικητικό επίπεδο είναι απαραίτητος ο εκσυγχρονισμός και η αξιοποίηση των τεχνολογικών επιτευγμάτων σε συγκεκριμένο επίπεδο.

3. Ένα ακόμα σημείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και βελτίωσης από τους σύγχρονους φορείς παιδείας είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη και προσφέρεται για πολύπλευρη προσέγγιση. Για την αναβάθμιση λοιπόν των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας, προτείνονται τα εξής:

Εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διακίνησης.

Οι σύγχρονες μονάδες παιδείας καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος όπως κάθε άλλος οργανισμός στις μέρες μας. Οι χρήστες υπηρεσιών παιδείας και στην περίπτωση μας στον τομέα των Καλών Τεχνών, σήμερα είναι πιο ενημερωμένοι και απαιτητικοί από τους αντίστοιχους του παρελθόντος. Ακόμη, ο εκσυγχρονισμός και η διάθεση για αλλαγή αποτελούν βασικά ζητούμενα της νέας φιλοσοφίας που το Cyprus Foundation School θα πρέπει να αναπτύξει.

Εξαγωγή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας.

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χώρο της παιδείας στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μανάτζμεντ τα ιδιωτικά ινστιτούτα παιδείας θα είναι σε θέση να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή του Total Quality Management συνοψίζονται στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη-μαθητή, στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, στη διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας σε σχέση με το κόστος λειτουργίας, στην αύξηση των καινοτομιών και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές, στη βελτίωση της αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και στην αύξηση του βαθμού αξιοποίησης νέας τεχνολογίας. Για την επίτευξη όμως όλων των παραπάνω απαιτείται η συστηματική και ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία των βελτιώσεων.

Ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης των μαθητών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ανάπτυξη και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται όλο και περισσότερο σημαντική στο σημερινό παραγωγικό πρότυπο.

Με βάση τα προηγούμενα, είναι φανερό ότι η μέτρηση και ανάλυση της ικανοποίησης των μαθητών, αποτελεί κομβικό σημείο για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παιδείας. Για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι απαραίτητη η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των ασθενών σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

4. Τέλος, ένα από τα βασικότερα προβλήματα που καλείται να επιλύσει το Cyprus Foundation School προκειμένου να καταστήσει αποτελεσματική τη λειτουργία του είναι το αυξημένο κόστος λειτουργίας και η κατασπατάληση των διαθέσιμων πόρων λόγω της ιδιαιτερότητας της μάθησης που προσφέρει. Εξειδικευμένα εργαλεία, υλικά και εξειδικευμένοι χώροι είναι αναγκαίοι προσθέτοντας ένα επιπρόσθετο κόστος.

Εισαγωγή γενικής και αναλυτικής λογιστικής.

Κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη ενός επιστημονικού εργαλείου για την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών ώστε να μπορεί ο manager να ασκήσει αποτελεσματικά το έργο του. Η εισαγωγή της λογιστικής επιστήμης στο Cyprus Foundation School, μέσω συγκεκριμένων καταστάσεων παρέχει τη δυνατότητα για άμεση και συνεχή πληροφόρηση αναφορικά με την οικονομική τους κατάσταση καθώς και για άσκηση ελέγχου στη διαχείριση των περιουσιακών τους στοιχείων. Επιπρόσθετα, μέσω της εισαγωγής συστήματος αναλυτικής λογιστικής μπορεί να επιτευχθεί καλύτερη κοστολογική οργάνωση η οποία θα διευκολύνει ακόμα περισσότερο τη διοίκηση και παρακολούθηση και κατά συνέπεια τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων από τη διοίκηση.

Βασικός παράγοντας προαγωγής σε ένα καλύτερο μέλλον είναι η έμφαση από τους managers στην αλλαγή νοοτροπίας και αντίληψης, παράλληλα με την πεποίθηση ότι η σύγχρονη εποχή δεν επιτρέπει εφησυχασμούς και στασιμότητα ενώ παράλληλα η ανάγκη για αλλαγές και βελτιώσεις οφείλουν να ακολουθούνται στη βάση της ομαλής και αδιατάρακτης εξέλιξης του Cyprus foundation school στην πορεία του προς το μέλλον.

Για την υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων απαιτείται η δέσμευση από πλευράς ηγεσίας καθώς και προσωπικού για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι θα πρέπει όλοι να συνεισφέρουν στην αλλαγή της κουλτούρας που επικρατεί ώστε να καταστήσουν το Cyprus foundation school επιθυμητό ως τόπο εργασίας, καινοτομικά, αποδοτικά και πλήρως ανταγωνιστικά.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Cameron, K. S., (2007), “A process for changing organizational culture”, In T.G. Cummings (Ed.) Handbook of organizational development, (in press) Beverly Hills, CA: Sage
- Cameron, K. S., (2004), “A process for changing organizational culture”, to be published in Michael Driver, “The handbook of organizational development”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-process-for-changing-organizational-culture.pdf>
- Cameron, K. S., (1997), “Techniques for making organizations effective.” In Daniel Druckman, Jerome Singer, and Harold Van Cott (eds.), Enhancing organizational Performance, Washington D.C. National academy press, pp. 39-64.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006), “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework”, (Rev. ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, p. 1
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999), “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework”, Reading, MA: Addison Wesley Longman, Inc.
- Cameron, K. S. & Ettington D. R., (1988), “The conceptual foundations of organizational culture”, Higher education: handbook of theory and research, Agathon, New York
- Denison, Daniel R., (1990), “Corporate culture and organizational effectiveness”, John Wiley & Sons, New York, p. 5
- Denison, Daniel R., (1984), “bringing corporate culture to the bottom Line”, organizational dynamics, Vol.13 (2), p.p.4-22
- Hofstede G., (1994), “Cultures and organizations”, Harper Collins Business, London
- Κοντούλη Γείτονα Μ., (1998), “Πολιτική και οικονομία της υγείας”, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L., (1992), “Corporate culture and performance”, New York, Free Press
- Kozlowski, Steve, Chao, Georgia, Smith, Eleanor, Hedlund, Jennifer, (1993), “Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications”, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 8, p.p.263-332

- Moorhead G. & Griffin R., (1995), “Organizational Behavior: Managing people and organizations”, (4th edition), Houghton Mifflin, Boston
- Pettigrew, A., (1979), “On Studying Organisational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (4), p.p.570-81
- Porter, Michael, (1980), “Competitive Strategy”, Free Press, New York, USA
- Scott, T., Mannion R., Davies H., Marshall M., (2003), “Implementing Cultural Change in Health Care: Theory and Practice”, *International Journal for Quality in Health Care (UK)*, Vol. 15, No 2, p.p. 111-119
- Trice, H. M. & Beyer, J. M., (1990), “Using Six Organisational Rites to Change Culture”, In R. H. Kilmann, M. J. Sexton and R. Sorpa eds. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA: Jossey- Bass
- Υφαντόπουλος Γιάννης, (2003), “Τα οικονομικά της υγείας: θεωρία και πολιτική”, *τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός*, σελ.416
- World Health Organization Constitution, (1946), Geneva WHO
- Baker, Kathryn A., (2002), “Organizational Culture”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.scribd.com/doc/12256276/11OrganizationalCulture>, p.p. 1, 5
- Baumgartner, R., (2003), “Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development”, Vol. 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, p.187
- Blake, R. R. & Mouton J. S., (1964), “The Managerial Grid”, Houston, Gulf
- Brown A., (1998), “Organisation Culture”, London: Financial Times Pitman Publishing
- Burke, W. Warner, (1999), “Managing organizational change: A special report from organizational dynamics”, New York: American management association
- Cameron, K. S., (2007), “A process for changing organizational culture”, In T. G. Cummings (Ed.) *Handbook of Organizational Development*, (in press) Beverly Hills, CA: Sage
- Cameron, K. S., (2004), “A Process for Changing Organizational Culture”, to be published in Michael Driver, “The Handbook of Organizational Development”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>

- Cameron K. S., (1997), "Techniques for making organizations effective" In Daniel Druckman, Jerome Singer, and Harold Van Cott (eds.), *Enhancing Organizational Performance*, Washington D.C. National Academy Press, pp. 39-64.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006), "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, p.p. 5-6, 11, 16-17
- Cameron K. S. & Quinn, R. E. (1999), "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", Reading, MA: Addison Wesley Longman, Inc.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R., (1988), "The Conceptual Foundations of Organizational Culture", *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York
- Carmeli A., (2005), "The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No 2, p.p. 177-195
- Cartwright, J., (1999), "Cultural Transformation: Nine factors for improving the Soul of your Business", Great Britain: Financial times, Prentice hall, p. 4
- Hatch, Mary Jo, (1997), "Organization Theory: Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives", Oxford University Press, UK, p.p. 202, 211, 227
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan, (2005), "Cultures and organizations: software of the mind", (Revised and expanded 2nd ed.), New York: McGraw-Hill, p.p. 22-29
- Hofstede, G., (2001), "Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations", (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Hofstede, G., (1999), "Problems remain but theories will change. The universal and specific in 21th century global management", *Organization Dynamics*, Vol. 21, No 1, p.p. 34-44
- Hofstede, G., (1998), "Identifying Organisational Sub-cultures, An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, Vol.35, No 1, pp. 1-12.
- Hofstede, G., (1994), "Cultures and Organizations", Harper Collins Business, London, p. 9
- Louis, Meryl Leis, (1983), "Organizational Culture", JAI Press, Greenwich, Connecticut, p. 39
- Martin, J., (2002), "Organisational Culture: Mapping the Terrain", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martin, J., (1992), "Cultures in Organizations", New York: Oxford University Press

- Martin, J., (1985), "Can Organisational Culture be managed?", In: Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (eds): Organisational Culture, Beverly Hills, Sage
- Martin, J and Siehl, C., (1983), "Organizational Culture and Counter-culture: An Uneasy Symbiosis", Organizational Dynamics, Vol. 12, No 2, pp. 52-64
- Mead, G.H., (1934), "Mind, Self and Society", University of Chicago Press, Chicago
- Moore, R. Louis, C., Lundberg, J. Martin, (1985), "Organisational Culture", Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Moorhead G. & Griffin R., (1995), "Organizational Behavior: Managing people and organizations", (4th edition), Houghton Mifflin, Boston
- Mowat, Joanne, (2002), "Corporate Culture", The Herridge Group, p. 4
- O'Reilly C., (1989), "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", California Management Review, Vol.31, p.p.9-25
- Ott, J. Steven, (1989), "The Organizational Culture Perspective", Chicago: Dorsey Press, p.p. 49
- Paconowsky, M.E. & O'Donnell-Trujillo, N., (1982), "Communication and Organisational Culture", The Western Journal of Speech Communication, Vol. 46, No 2, p.p.115-130.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies", Harper & Row, New York
- Pettigrew, Andrew, (1979), "On Studying Organizational Culture", Administrative Science Quarterly, Vol.24, p. 574
- Pounder, J.S., (1999), "Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study", Educational Management & Administration, Vol.27, No. 4, p.p.389-400
- Quinn, R.E., (1988), "Beyond Rational Management", San Francisco, Jossey-Bass
- Robbins, P.S, (1979), "Organizational Behavior: Concepts and Controversies", Prentice Hall, Inc USA
- Hofstede G., 1993, "Cultural constraints in management theories", Academy of Management Executive, 7(1), p.p. 81-94
- Hofstede, G., (1991), "Cultures and Organisations: Software of the Mind", London: McGraw Hill Book Company

- Hofstede, G., B. OhayvNeuijen, D.D, Sanders, G., (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, p.p.286-316
- Hofstede, G., (1983), “The cultural relativity of organisational practices and theories”, *Journal of International Business Studies*, XIV, p.p. 75–90
- Hofstede, G., (1983), “Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions in Expectations in Cross-Cultural Psychology”, J. B.
- Hofstede, G., (1980), “Cultures Consequences: International Differences in Work-related Values”, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Jacques, Elliot, (1952), “The Changing Culture of a Factory”, Dryden Press, New York, p. 251
- Kotter, J. P., (1996), “Leading Change”, Harvard Business School Press
- Kotter, J. P. &Heskett, J. L., (1992), “Corporate Culture and Performance”, New York, Free Press
- Lewin, A., Minton, J.W., (1986), “Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research”, *Management Science*, Vol.32, No 5, p.p.514-538
- Stringer,R.,(2002),“*LeadershipandOrganizationalClimate*”,UpperSaddleRiver, Prentice Hall
- Taguiri R. &Litwin G., (1968), “Organizational climate: Explorations of a concept. Boston: Division of Research”, Harvard Business School, p. 25
- Triandis, H.C., (1994), “Culture and Social Behavior”, McGraw – Hill Inc., New York, USA, p.p. 16
- Trice H., Beyer J., (1993), “The Culture of Work Organizations”, Prentice Hall, N.J., p. 2
- Rousseau, D. M., (1990), “Assessing organizational culture”, In B. Schneider edition, *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass
- Sackman S. A., (1991), “Uncovering Culture in Organizations”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 3, p.p. 296
- Schein, E. H., (2004), “Organizational culture and leadership”, (3rd ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H., (1999), “The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change”, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

- Schein, E.H., (1996), "Culture: The Missing Concept in Organizational Studies", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, p.p.229-240
- Schein, E., (1992), "Organisational Culture and Leadership", (second edition), San Francisco, CA: Jossey Bass, p.p. 12, 17
- Schein E.H., (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol.45, No.2, p.p.109-119
- Schein, E. H., (1985), "Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View", San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schneider, B., (1990), "Organisational Climate and Culture", San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schneider, Susan C., Barsoux, Jean-Louis, (1998), "Managing Across Cultures", Prentice-Hall, London
- Shapiro, H. L., (1957), "Aspects of Culture", Rutgers University Press, New Brunswick, NJ, USA, p.p. 19
- Siehl, C. & Martin, J., (1988), "Mixing quantitative and Qualitative Methods", In Jones, M. Moore, M. and Snyder, R. Edition, *Inside Organizations*, Sage publications
- Siehl, C. & Martin, J., (1990), "Organizational culture: A key to financial performance?" In B. Schneider Edition, *Organizational Climate and Culture*, S. F. Jossey-Bass
- Smart John C., (2003), "Organizational Effectiveness of 2-Year Colleges: The Centrality of Cultural and Leadership Complexity", *Research in higher Education*, Vol.44, No 6, p.p.673-703
- Smirchich, L., (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No 3, p.p.339-358
- Stewart, Glenn, (2001), "Factors Constraining the Exploitation of Enterprise Systems: A Research Program", *Proceedings of the Twelfth Australian Conference on Information Systems*
- Tylor, Edward Burnett, (1958), "Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom", Gloucester Mass, UK, p. 1
- Van Maanen, J. & S. Barley, (1984), "Occupational communities: Culture and control in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, p.p. 287-365

- Walton Eric J., Dawson Sarah, (1999), “An Empirical Test of the Competing Values Model of Organizational Effectiveness”, Discussion Paper, The University of Western Australia. Department of Organizational and Labour Studies, February
- Weber M., (1930), “The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism”, Allen & Unwin, London
- White, L.A., Dillingham B., (1973), “The Concept of Culture”, Burgess Publishing Company, Minneapolis MN, USA, p. 13
- Williams, R., (1983), “Keywords: a vocabulary of culture and society”, New York: Oxford University Press
- Ackroyd, S., & Crowdy, P., (1990), “Can culture be managed? Working with raw material”, Personnel Review, Vol. 19, No 5, p.p.3-13
- Adebanjo, O., (1997), “A Framework for total quality culture development”, PhD Thesis, Sydney Jones Library, Liverpool University
- Allen, R.F., & Kraft, C., (1987), “*The Organisational Unconscious*”, Morristown, NJ: Human Resource Institute
- Appelbaum, S., Normand St-Pierre & Glavas, W. (1998), “Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity”, *Management Decision*, Vol. 35, No 5, pp.289-301.
- Armstrong, M., (2006), “*A Handbook of Human Resource Management Practice*”, London: Kogan Page
- Bainbridge, C., (1996), “*Designing for change: A practical guide to business transformation*”, John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Barrow J.W., (1993), “Does total quality management equal organizational learning?”, *Quality Progress*
- Bate, P., (1994), “Strategies for Cultural Change”, Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Belasco James A. & Stayer Ralph C., (2000), “Το πέταγμα του βούβαλου: Δώστε πρωτοβουλίες στους υπαλλήλους για να κάνετε την επιχείρησή σας να πετάξει”, Εκδόσεις Κριτική
- Brunton, Margaret & Matheny, Jonathan, (2009), “Divergent acceptance of change in a public health organization”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 600-619

- Burke, W. W. & Litwin, G. H., (1992), "A Causal Model of Organizational Performance and Change", *Journal of Management*, Vol. 18, No 3, pp.523-545.
- Cameron, K. S., (2007), "A process for changing organizational culture", In T. G. Cummings (Ed.) *Handbook of Organizational Development*, (in press) Beverly Hills, CA: Sage
- Cameron, K. S., (2004), "A Process for Changing Organizational Culture", to be published in Michael Driver, "The Handbook of Organizational Development", διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>
- Cameron K. S., (1997), "Techniques for making organizations effective." In Daniel Druckman, Jerome Singer, and Harold Van Cott (eds.), *Enhancing Organizational Performance*, Washington D.C. National Academy Press, p.p. 39-64.
- Cameron, K. S. & Ettington D. R., (1988), "The Conceptual Foundations of Organizational Culture", *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E., (2006), "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, p.p. 11, 95 - 96, 98
- Cameron K. S. & Quinn, R. E. (1999), "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", Reading, MA: Addison Wesley Longman, Inc.
- Cameron K. S. & Quinn, R. E., (1988), "Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organizations and Management", Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts
- Carnall, A.C, (1999), "Managing Change in organizations", 3rd edition, Prentice Hall Europe
- Carr, David K., (1998), "Managing the Change Process: A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders and Reengineering Managers", New York: McGraw-Hill
- Cartwright, J., (1999), "Cultural Transformation: Nine Factors for improving the Soul of your Business", Great Britain: Financial Times, Prentice Hall
- Beyer, J.M., and Trice, H.M., (1988), "The communication of power relations in organisations through cultural rites", In M.D. Jones, M.D. Moore and R.C. Sayder, eds. *Inside organisations: understanding the human dimension*, Newbury Park, CA: Sage, p.141-57

- Boan, David & Funderburk, Frank, (2003), "Healthcare Quality Improvement and Organizational Culture", Delmarva foundation
- Childress, John R. & Senn, Larry E., (1995), "In the Eye of the Storm", The Leadership Press, Los Angeles, USA
- Cummings, T. G., & Huse, E., (1989), "Organisational Development and Change", New York: West Publishing.
- Δερβιτσιώτης Κ., (1993), "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A., (1982), "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life", Addison-Wesley, Reading, Mass
- Denison, Daniel R., (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", John Wiley & Sons, New York
- Dent, H. S., (1990), "Growth through new products development", Small Business Reports
- Department of Health, (2000), "Shifting the Balance of Power within the NHS: Securing Delivery", London: Department of Health
- Drucker, P., (1979), "Managing Turbulent Times", Harper and Row, New York
- Domaine B., (1994), "My Learning Organization", Fortune
- Greenberg, J. & Baron, A.R., (2000), "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work", Prentice Hall, Inc, USA
- Handy, C.B., (1995), "Gods of management; the changing work of organizations", Oxford University Press, USA
- Harris, L. C., & Ogbanna, E., (1992), "Employee responses to culture change efforts", Human Resource Management Journal, Vol. 8, No 2, pp. 78-92
- Harrison, D., (1999), "Successful Change: A manager's guide to implementation", Harper and Row
- Hatum, A., & Pettigrew, A., (2006), "Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy", British Journal of Management, Vol. 17, pp.115-137
- Huber, G & Glick, W. H., (1992), "Organizational Change and Redesign", Oxford University Press, New York

Hultman, Kenneth E., (1995), "Scaling the Wall of Resistance", *Training & Development*, Vol. 49, No. 10, p.p. 15-18

Jones, G., (2004), "Organizational theory, Design, and Change", (4th edition), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, p.195-223, p.301-333

Kotter, John P., (2007), "Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*

Lawrence, K. A., Quinn, R. E., & Lenk, P., (2009), "Behavioral Ucomplexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument", *The Leadership Quarterly*, Volume 20, Issue 2, p.p. 87-102

Lewin K., (1951), "Field Theory in Social Science", New York: Harper & Row

Linkoln, Scott, (2010), "From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3, Iss. 1, p. 3

Martin, J., (1985), "Can Organisational Culture be managed?", In: Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (eds): *Organisational Culture*, Beverly Hills, Sage

Martin, Joanne, & Powers, Melanie, (1983), "Truth or Propaganda: The Value of a Good War Story." In Louis R. Pondy (ed.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn.: JAI Press

Moore, R. Louis, C., Lundberg, J. Martin eds., "Organisational Culture", Beverly Hills, CA: Sage Publications

Martin, J & Siehl, C., (1983), "Organizational Culture and Counter-culture: An Uneasy Symbiosis", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No 2, pp. 52-64

Meek, F. L., (1988), "Organisational Cultures: Origins and Weaknesses", *Organisational Studies*, Vol. 9, No 4, pp. 453-73

Meyerson, D., & Martin, J., (1987), "Cultural Change: An Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies*, 24, (6), pp. 623-47

Moran, J.W. & Brightman, B.K., (2001), "Leading organizational change", *Career Development*, Vol. 17, No 2, pp. 111-11

Morgan, J.S., (1972), "Managing change", McGraw-Hill Book Company

Mullins, L.J., (1999), "Management and organizational behaviour", (5th edition), Financial times, Prentice Hall

- Nord, W. R., (1985), "Can Organizational Culture be Managed", In P. J. Frost, L. F. Moore, R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin, eds. *Organisational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Oakland, J. S., & Tanner, S., (2007), "Successful change management", *Total Quality Management*, Vol. 18, (1-2), pp. 1-19
- Ogbonna, S., (1993), "Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No 2, pp. 42-54
- Kotter, J.P., (1998), "Winning at change", *Leader to leader*, No 10
- Kotter, J. P., (1996), "Leading Change", Harvard Business School Press, 1st edition, p.p. 19, 21
- Kotter, J.P, (1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, p. 59-68
- Kotter, J.P., (1995), "The new rules: how to succeed in today's post-corporate world", The free Press, New York
- Kozlowski, Steve, Chao, Georgia, Smith, Eleanor, Hedlund, Jennifer, (1993), "Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8, p.p.263-332
- Quinn, R.E., (1988), "Beyond Rational Management", San Francisco, Jossey-Bass
- Peters, T. J., (1978), "Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done", *Organisational Dynamics*, Vol. 9, No 2, pp.3-23
- Sathe, V., (1985), "How to Decipher and Change Corporate Culture", In Kilman, R.H. Saxton, M. J. Serpa, R., (eds) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, C. A, Jossey- Bass
- Σπανός Α., (1993), "Ολική Ποιότητα", Εκδόσεις Γαλαίος
- Sathe, V., (1985), "Culture and Related Corporate Realities", Homewood, IL: Dow Jones
- Schein, E. H., (1999), "The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change", San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schein, E., (1992), *Organisational Culture and Leadership*, second edition, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, E., (1991), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass
- Schein Edgar H., (1985), "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, San Francisco, p. 322

Schermerhorn, J.R., Templer, A.J., Cattaneo, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., (1992), “Managing Organizational Behaviour”, John Wiley & Sons

Scott, T., Mannion R., Davies H., Marshall M., (2003), “Implementing cultural change in health care: theory and practice”, *International Journal for Quality in Health Care*, (UK), Vol. 15, No 2, p.p. 111-119

Stiegelbauer, S.M., (1994), “Change has changed: implications for implementation of assessments from the organizational change literature”, *Systemic reform: Perspectives on Personalizing education*

Tichy, N.M., (1983), “*Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*”, New York: John Wiley and Sons

Todd, A., (1999), “Managing radical change, Longrange planning”, *Journal of organizational change management*, Vol. 32, No 2, p.p. 237-244.

Trice, H.M. & Beyer, J.M., (1990), “Using Six Organisational Rites to Change Culture”, In R.H. Kilmann, M.J. Sexton and R. Sorpaeds. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wil-

liams, A., Dobson, P., and Walters, M., (1993), “*Changing Culture: New Organisational Approaches*”, London: Institute of Personnel Management.

Waterman, Robert H., Peters, Tom J., and Phillips, J. R., (1980), “Structure Is Not Organization.”, *Business Horizons*, p.p. 50–63

Weber M., (1930), “The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism”, Allen & Unwin, London

Welikala, D., & Sohal, A., (2008), “Total Quality Management and employees’ involvement: A case study of an Australian organization”, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 19, No 6, p.p. 627-642

West, A., (1989), “Managing distribution and change”, Wiley, J. & Sons, New York

Χυτήρης, Λ., (2001), “Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις”, Interbooks

Χυτήρης Λ., (2001), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Interbooks

Zeffane, R., (1996), “Dynamics of strategic change: Critical issues in fostering positive organizational change”, *Leadership & organization*, Vol. 17, No 7, p.p. 36-43.

Zink, K., (2008), "Human resources and organisational excellence", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 19, (7-8), p.p.793-805

Senge, P., (1990), "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, New York: Doubleday

Siehl, C., (1985), "After the Founder, An Opportunity to Manage Culture", In P.J. Frost, L. F. Moore, C. C. Lundberg, and J. Martin, eds. *Reforming Organisational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage

Smirchich L.,(1983), "ConceptsofCultureandOrganizationalAnalysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28 (3), p.p.339-358

Starling, G. (1984), "The changing environment of business", Kent publishing company, Boston, Massachusetts

Langfield-Smith K., (1995), "Organisational culture and control", In: Berry A., Broadbent J., Otley D., eds. *Management Control: Theories, Issues and Practices*. London: Macmillan Press Ltd

Drucker P.F., (1974), "Management Tasks, Responsibilities, Practices", Harper & Row, New York, USA

Elliott, R.D., (1990), "The challenge of Managing Change", *Personal Journal*, Vol. 69, No 3, p.p. 40-92

Flood, R., (1993), "Beyond TQM", New York: John Wiley and Sons

Fullan, M., (2001), "Leading in culture of change", Wiley, J. & Sons, Jossey Bass

Gareth, Morgan, (1997), "Imagination: new mindsets for seeing organizing and managing", Sage publications

Gilgeous, V. & Chambers, S., (1999), "Initiatives for management resistance to change", *Journal of general management*, Vol. 25, No 2, p.p. 44-58

Graetz, F., (2000), "Strategic change leadership", *Management decision*, Vol. 38, No 8, pp. 550-562

Bright, K. S., (1994), "Organisation Culture and the management of quality", Ph.D Thesis, UMIST

Brown, A., (1998), "Organizational Culture", London: Financial Times Pitman Publishing

Brown A., (1995), "Organizational Culture", Pitman Pbl, London

Askansasy, N. M., Broadfoot, L. E. &Falkus, S., (2000), "Questionnaire measures of organisational culture", *Handbook of Organisational Culture and Climate*, Sage, p.p. 1-18

Belasen, Alan T., (1998), "Paradoxes and Leadership Roles: Assessing and Developing Managerial Competencies", Management Development Forum, Vol.1, No 2

Berrio, Angel A., (2003), "An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension", Journal of Extension, Vol. 41, No 2, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική σελίδα: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>

Boan, David & Funderburk, Frank, (2003), "Healthcare Quality Improvement and Organizational Culture", Delmarva foundation

Brown, William F., Dodd, Nancy G., (1998), "Utilizing Organizational Culture Gap Analysis to Determine Human Resource Development Needs", Leadership & Organization Development Journal, Vol.17, No 7, p.p.374-385

Butler, John, (2009), "Implementation of Quality Management in the Public Sector versus the Private Sector: a cultural analysis", Phd diss.

Calori, R., Sarmin, P., (1991), "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", Organization Studies, Vol.12, No 1, p.p. 49-74

Cameron, K. S. & Quinn, R. E., (2006), "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, p.p. 35, 46, 50, 67

Cameron, K. S. & Quinn, R. E., (1999), "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", Reading, MA: Addison Wesley Longman, Inc.

Campbell, John P., (1977), "On the Nature of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion", in Goodman P.S, Pennings J.M., "New Perspectives on Organizational Effectiveness", Jossey-Bass, San Francisco CA, p.p.13-55

Campbell, J.P., Brownas E.A., Peterson N.G., Dunnette M.D., (1974), "The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion", Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions

Cartwright, J., (1999), "Cultural Transformation: Nine Factors for improving the Soul of your Business", Great Britain: Financial Times, Prentice Hall, p. 4

Cartwright, J., (1993), "Motivation in a Quality Work environment. An economic psychology research study", Devon: Quality Dynamics, Vol. 5

Chatman J.A., Jehn K.A., (1994), "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, Vol.37, p.p.522-553.

Cooke, R. A., & Szumal, J. L., (2000), "Using the Organisational Culture Inventory to Understand the operating cultures of organisations", In N.M Ashkanasy, CPM Wilderom, , and MF Peterson (eds), *Handbook of Organisational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications

Cooke, R.A, Lafferty, J.C., (1989), "Organizational Culture Inventory", Plymouth: Human Syner-gistics

Cooper R.B., Quinn R.E., (1993), "Implications of the Competing Values Framework for Manage-ment Information Systems", *Human Resource Management*, Vol.32, No 1, 1993, p.p.175-201

Delobbe, Nathalie, Haccoun, Robert H., Vandenberghe, Christian, (2002), "Measuring Core Dimen-sions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument", Louvain-la-Neuve, Belgium

Denison, Daniel R., (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", Wiley, New York

Denison, Daniel R., (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dy-namics*, Vol.13, No 2, p.p.4-22

Cameron, K. S., (2007), "A process for changing organizational culture", In T. G. Cummings (Ed.) *Handbook of Organizational Development*, (in press) Beverly Hills, CA: Sage

Cameron, K. S., (2004), "A Process for Changing Organizational Culture", to be published in Mi-chael Driver, "The Handbook of Organizational Development", διαθέσιμη στην ιστοσελίδα:
<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>

Cameron K. S., (1997), "Techniques for making organizations effective." In Daniel Druckman, Je-rome Singer, and Harold Van Cott (eds.), *Enhancing Organizational Performance*, Washington D.C. National Academy Press, pp. 39-64.

Cameron, K. S. & Ettington, D. R., (1988), "The Conceptual Foundations of Organizational Cul-ture", *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York

- Cameron, K. S. & Freeman, S. J., (1991), "Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness", *Research in Organizational Development*, Vol. 5, No 23-58
- Denison, Daniel R. & Mishra Aneil K., (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol.6, No 2, p.p.204-223
- De Witte, K., Van Muijen, J., (1994), "Organizational Climate and Culture in Europe: A theoretical and practical introduction to the Focus questionnaire", Catholic University of Louvain, Leuven, Belgium
- Gordon, G.G. & DiTomaso, N., (1992), "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, Vol.29, p.p.783-798
- Gregory, K., (1983), "Native view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organisations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No 3, pp.359-76.
- Harrison, Roger, Stokes Herb, (1992), "Diagnosing Organizational Culture", Pfeiffer Co. Amsterdam
- Hewison, A., (1996), "Organizational Culture: A Useful Concept for Nurse Managers?", *Journal of Nursing Management*, Vol.4, No 1, p.p.3-10.
- Hofstede, G., (1998), "Identifying Organisational Sub-cultures, An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No 1, p.p. 1-12.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Dayal, Ohayv, D., Sanders, G., (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p.286-316
- Huq, Z. & Martin, T.N., (2000), "Workforce Cultural Factors in TQM/CQI Implementation in Hospitals", *Health Care Management Review*, Vol. 25, No. 3, p.p. 80-103
- Institute of Medicine, (1999), "To Err is Human: Building a Safer Health System", Washington DC: National Academy Press
- Jones, Katherine R., Redman, Richard W., (2001), "Organizational Culture and Work Redesign: Experience in Three Organizations", *The Journal of Nursing Administration*, Vol.30, No 12, p.p.604-611.
- Kruskal J.B., Wish M., (1978), "Multidimensional Scaling", Sage, USA
- Marshall, M., Mannion, R., Nelson, E., Davies, H.T., (2003), "Managing change in the culture of general practice: qualitative case studies in primary care trusts", *BMJ*, Vol. 327, p.p. 599-602

- Martin, J. & Siehl, C., (1988), "*Mixing Qualitative and Quantitative Methods*", In M. O. Jones, M. D. Moore, and R. C. Synder, eds. *Inside Organisations: Understanding the Human Dimension*, London: Sage Publications
- O'Reilly, Charles, Chatman, Jennifer & Caldwell, David, (1991), "People and Organizational Culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy Management Journal*, Vol. 34, p.p. 487-516
- Paparone, Christopher R., (2003), "Is Hope the Only Method", *Military Review*, p.p. 47-55
- Paparone, Christopher R., (2003), "Applying the Competing Values Framework to Study Organizational Subcultures and System-Wide Planning Efforts in a Military University", Ph.D. Thesis, Pennsylvania State University, Department of Public Affairs
- Parker, R., & Bradley, L., (2000), "Organisational Culture in the Public Sector", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No 2, pp. 125-141
- Quinn, R.E., (1988), "*Beyond Rational Management*", San Francisco, Jossey-Bass
- Quinn, R.E., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., (1996), "*Becoming a Master Manager*", (2nd edition), John Wiley & Sons, New York
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., (1983), "A Special Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Vol. 29, p.p. 363-377
- Quinn, R.E., Spreitzer, Gretchen, M., (1991), "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p.p. 115-142
- Seago, J.A., (1997), "Organizational Culture in Hospitals: Issues in Measurement", *J. Nurs. Meas.*, Vol. 5, No. 2, p.p. 165-178
- Shortell S, Jones R, Rademaker A et al., (2000), "Assessing the impact of total quality management and organizational culture on multiple outcomes of care for coronary artery bypass graft surgery patients", *Med Care*, Vol. 38, p.p. 207-217
- Tukey, J.W., (1977), "*Exploratory Data Analysis*", Addison – Wesley, New York, USA
- Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Lemoine, C., Bourantas D., Papalexandri, N., Branyicki, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzales-Roma V., Turnipseed D., (1999), "Organizational Culture: The Focus Questionnaire", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, p.p. 551-568

- Van den Berg, Peter. T. & Wilderom, Celeste P. M., (2004), "Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, No 4, p.p. 570-582
- Xenicou, A., Furnham, A., (1996), "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture", *Human Relations*, Vol.49, p.p. 349-371
- Yeung, Arthur K.O., Brockbank, J., Ulrich, David O., (1991), "Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p.p.59-81
- Zammuto, Reymond F., Krakower, Jack, Y., (1991), "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p.p.83-114
- Zammuto, Reymond F., Gifford, B., Goodman, E., (2000), "Managerial Ideologies, Organizational Culture and the Outcomes of Innovation", in N. Ashkanasy, C. Wilderon & M. Peterson "Handbook of Organizational Culture and Climate", Thousand Oaks, USA, p.p.261-278
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., Marshall, M., (2003), "Implementing cultural change in health care: theory and practice", *International Journal for Quality in Health Care*, (UK), Vol. 15, No 2, p.p. 111-119
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M., (2003), "The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments", *Health Services Research (USA)*, Vol. 38 No 3, p.p. 923-945
- Scott, T, Mannion, R, Davies, H, Marshall, M., (2001), "Organisational Culture and Health Care Performance: A Review of the Theory, Instruments and Evidence", York: Centre for Health Economics, University of York
- Lee S.K.J., & Yu K., (2004), "Corporate Culture and Organizational Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, No 4, p.p. 340-359
- Leisen, B., Lilly, B. & Winsor, R.D., (2002), "The effects of organisational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No 3, p.p. 201-222
- Linkoln, Scott, (2010), "From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3, Iss. 1, p.p. 3-9, p. 4

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΙΝΑΚΑΣ Ι.Α THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT

INSTRUMENT (OCAI)

		<i>ΤΡΕΧΟΥΣΑ</i>	<i>ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ</i>
1.ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ			
A	Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μια εκτεταμένη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται αρκετά μεταξύ τους.		
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν.		
Γ	Ο οργανισμός είναι έντονα προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους.		
Δ	Ο οργανισμός είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών από πλευράς εργαζομένων είναι ότι πιο σημαντικό.		
2.ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ			
A	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μια πατρική μορφή.		

B	Οι ηγέτες του οργανισμού αποτελούν παράδειγμα, παρουσιάζουν επιχειρηματικό πνεύμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο.		
Γ	Οι ηγέτες του οργανισμού εργάζονται σκληρά, εστιάζουν στο αποτέλεσμα, είναι ανταγωνιστικοί.		
Δ	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι καλοί συντονιστές.		

		<i>ΤΡΕΧΟΥΣΑ</i>	<i>ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ</i>
3.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ			
A	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, συνοχή και συμμετοχικότητα.		
B	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου σε ατομικό επίπεδο, από καινοτομικότητα και ελευθερία.		
Γ	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επιθυμία επίτευξης των στόχων.		
Δ	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έλεγχο, συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας.		
	ΣΥΝΟΛΟ	100	100
		<i>ΤΡΕΧΟΥΣΑ</i>	<i>ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ</i>
4.ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ			

A	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της δέσμευσης προς τον οργανισμό.		
B	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στην πρωτοπορία.		
Γ	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση των μελών του στην παραγωγική διαδικασία και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά.		
Δ	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας.		

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ			
A	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας.		
B	Ο οργανισμός δίνει έμφαση αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση των ευκαιριών.		
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων και της επικράτησης στην αγορά.		
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση της αποδοτικότητας, του ελέγχου και της ομαλής λειτουργίας.		

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ
6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ			
A	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο.		
B	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τα πλέον καινοτόμα προϊόντα, του εάν είναι ηγέτης στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.		
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού διείσδυσής του στην αγορά και της επικράτησής του σε σχέση με τους ανταγωνιστές.		
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει της αποδοτικότητάς του που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής του λειτουργίας και την διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής.		

Cameron, K.S. & Quinn, R.E., “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*”, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2006

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.Β ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	
A	55
B	20
Γ	20
Δ	5

ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	
A	35
B	30
Γ	25
Δ	10

Πηγή: Cameron, K.S.& Quinn, R.E., “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*”, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2006

ΠΙΝΑΚΑΣ Ι. Γ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΟΣΑΙ

Πηγή: Cameron, K. S. & Quinn, R. E., "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", Jossey- Bass Publishers, San Francisco, 2006

ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Βαθμοί	Βαθμοί	Βαθμοί	Βαθμοί
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1A	1B	1Γ	1Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2A	2B	2Γ	2Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3A	3B	3Γ	3Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4A	4B	4Γ	4Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5A	5B	5Γ	5Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6A	6B	6Γ	6Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο
Μέσος Όρος (Σύνολο/6)	Μέσος Όρος (Σύνολο/6)	Μέσος Όρος (Σύνολο/6)	Μέσος Όρος (Σύνολο/6)

ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Βαθμοί	Βαθμοί	Βαθμοί	Βαθμοί
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1A	1B	1Γ	1Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2A	2B	2Γ	2Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3A	3B	3Γ	3Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4A	4B	4Γ	4Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5A	5B	5Γ	5Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6A	6B	6Γ	6Δ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο
Μέσος Όρος (Σύνολο/6)	Μέσος Όρος (Σύνολο/6)	Μέσος Όρος (Σύνολο/6)	Μέσος Όρος (Σύνολο/6)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

**ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
ΣΗΜΕΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ**

1. ΦΥΛΟ

ΑΡΡΕΝ
ΘΗΛΥ

2. ΗΛΙΚΙΑ

18 – 30	<input type="checkbox"/>	46 – 50	<input type="checkbox"/>
31 – 35	<input type="checkbox"/>	51 – 55	<input type="checkbox"/>
36 – 40	<input type="checkbox"/>	56 – 60	<input type="checkbox"/>
41 – 45	<input type="checkbox"/>	61 & ΑΝΩ	<input type="checkbox"/>

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ / ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	<input type="checkbox"/>
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΕΥΡΩΠΗΣ	<input type="checkbox"/>
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	<input type="checkbox"/>
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	<input type="checkbox"/>

4. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΑΛΩΝ ΤΕΧΝΩΝ	<input type="checkbox"/>
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	<input type="checkbox"/>
ΑΛΛΟ ΕΙΔΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗ	<input type="checkbox"/>
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	<input type="checkbox"/>
ΑΛΛΟ	<input type="checkbox"/>

5. ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1 – 5	<input type="checkbox"/>	16–20	<input type="checkbox"/>
6 – 10	<input type="checkbox"/>	21 –24	<input type="checkbox"/>
11 – 15	<input type="checkbox"/>	25 & ΑΝΩ	<input type="checkbox"/>

6. ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ ΠΩΣ ΘΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΣΑ- ΤΕ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ - ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΣΑΣ ΣΗΜΕΡΑ;

ΑΡΚΕΤΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ	<input type="checkbox"/>	ΕΛΑΦΡΩΣ ΥΨΗΛΟΤΕ- ΡΗ	<input type="checkbox"/>
ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ	<input type="checkbox"/>	ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ	<input type="checkbox"/>
ΕΛΑΦΡΩΣ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ	<input type="checkbox"/>	ΑΡΚΕΤΑ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ	<input type="checkbox"/>
ΠΕΡΙΠΟΥ ΙΔΙΑ	<input type="checkbox"/>		

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΡΧΙΚΑ ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΣΤΕ **ΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ - ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ CYPRUS FOUNDATION SCHOOL**. ΚΑΘΕ ΕΝΑ ΑΠΟ ΑΥΤΑ ΤΑ 6 ΣΥΝΟΛΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ. ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΕ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ, ΔΙΑΝΕΙΜΟΝΤΑΣ 100 ΒΑΘΜΟΥΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ. ΟΣΟ ΠΙΟ ΠΟΛΛΟΥΣ ΒΑΘΜΟΥΣ ΔΩΣΕΤΕ ΣΕ ΜΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΤΟΣΟ ΑΥΤΗ ΘΑ ΘΕΩΡΗΘΕΙ ΟΤΙ ΜΟΙΑΖΕΙ ΜΕ ΟΤΙ ΙΣΧΥΕΙ ΣΤΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΣΑΣ. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΩΣΤΕΣ & ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.

ΓΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΑΝ ΣΤΗΝ 1^Η ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ Η “Α” ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ, ΛΙΓΟΤΕΡΟ Η “Β”, ΑΚΟΜΑ ΛΙΓΟΤΕΡΟ Η “Γ” ΚΑΙ ΚΑΘΟΛΟΥ Η “Δ” ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ, ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΔΩΣΕΤΕ 60 ΒΑΘΜΟΥΣ ΣΤΗΝ “Α”, 30 ΣΤΗΝ “Β”, 10 ΣΤΗΝ “Γ” ΚΑΙ 0 ΣΤΗΝ “Δ”.

Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΑΥΤΗ ΕΙΝΑΙ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ. ΕΣΕΙΣ ΚΡΙΝΕΤΕ ΤΟ ΠΩΣ ΘΑ ΔΙΑΝΕΙΜΕΤΕ ΤΟΥΣ ΒΑΘΜΟΥΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟ ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΘΕ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ. ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΠΡΟΣΟΧΗ ΟΜΩΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ ΒΑΘΜΩΝ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ 100.

ΑΝΑΛΟΓΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΕΙ ΚΑΙ Η ΔΕΥΤΕΡΗ ΣΤΗΛΗ, ΑΥΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ. ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΞΑΝΑ ΣΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ, ΑΥΤΗ ΤΗ ΦΟΡΑ ΟΜΩΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΠΩΣ **ΘΑ ΕΠΙΘΥΜΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΘΕΙ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ 5 ΕΤΗ**. ΚΑΙ ΕΔΩ ΘΑ ΔΙΑΝΕΙΜΕΤΕ 100 ΒΑΘΜΟΥΣ ΣΤΙΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΠΩΣ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΘΕΙ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ CYPRUS FOUNDATION SCHOOL. Η ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΘΑ ΓΙΝΕΙ ΟΠΩΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.

1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑ-	ΕΠΙΘΥΜΗ-ΚΑΤΑΣΤΑ-
A	Το Cyprus Foundation School είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει με μία μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται αρκετά μεταξύ τους.		
B	Το Cyprus Foundation School είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους του. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να εργαστούν σκληρά και να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ρίσκα.		
Γ	Το Cyprus Foundation School είναι έντονα προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων και του προσδοκώμενου αποτελέσματος.		
Δ	Το Cyprus Foundation School είναι ένα αρκετά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών και των κανόνων από πλευράς εργαζομένων είναι ότι πιο σημαντικό.		
ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ		100	100
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑ-	ΕΠΙΘΥΜΗ-ΚΑΤΑΣΤΑ-
A	Οι ηγέτες του Cyprus Foundation School καθοδηγούν τους εργαζομένους τους, τους συμβουλεύουν, τους συμπεριφέρονται σαν γονείς.		
B	Οι ηγέτες του Cyprus Foundation Schoo δίνουν το καλό παράδειγμα παρουσιάζοντας διαρκώς καινούριες ιδέες, καινοτομούν και αναλαμβάνουν ρίσκο.		
Γ	Οι ηγέτες του Cyprus Foundation School εργάζονται σκληρά, εστιάζουν στο αποτέλεσμα, είναι ανταγωνιστικοί. Επιδιώκουν να κάνουν το Cyprus Foundation School καλύτερο από όλα τα υπόλοιπα.		
Δ	Οι ηγέτες του Cyprus Foundation School θεωρούνται καλοί συντονιστές, καλοί οργανωτές καθώς και αποτελεσματικοί σε ότι αναλαμβάνουν. Επιτυγχάνουν την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του Cyprus Foundation School		
ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ		100	100

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΤΡΕΧΟΥΣΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ
		ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Το ινστιτούτο διοικείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία, στη συνοχή και στη συμμετοχικότητα όλων των εργαζομένων μέσα σε αυτό.		
B	Το ιδιωτικό ινστιτούτο διοικείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνεται η ανάληψη ρίσκου από τον κάθε εργαζόμενο, ο οποίος αισθάνεται ελεύθερος να προτείνει ιδέες για τη βελτίωση της λειτουργίας του. Ενθαρρύνεται επίσης η μοναδικότητα και η καινοτομία.		
Γ	Το ινστιτούτο διοικείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επικρατούν συνθήκες έντονης ανταγωνιστικότητας, υψηλών απαιτήσεων και επιθυμίας επίτευξης των στόχων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται και είναι ανταγωνιστικοί.		
Δ	Το ινστιτούτο Καλών Τεχνών διοικείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας, έλεγχος της αποδοτικότητας των εργαζομένων, έλεγχος του κατά πόσο τηρούνται οι τυπικοί κανόνες και διαδικασίες από τους εργαζομένους του και σταθερότητα στις σχέσεις.		
ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ		100	100
4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ		ΤΡΕΧΟΥΣΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ
		ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Αυτό που κρατάει ενωμένο το ινστιτούτο είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης και της δέσμευσης προς το ινστιτούτο από όλους τους εργαζομένους.		
B	Αυτό που κρατάει ενωμένο το ινστιτούτο είναι η δέσμευση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στη διαρκή ανάπτυξη. Όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ως μία ομάδα που προσπαθεί να έχει καινούριες ιδέες που να βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες του.		
Γ	Αυτό που κρατάει ενωμένο το ινστιτούτο είναι η αφοσίωση των μελών του στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά, στην παροχή υψηλών υπηρεσιών, ανώτερων από αυτές που προσφέρονται από τα υπόλοιπα ινστιτούτα.		
Δ	Αυτό που κρατάει ενωμένο το ινστιτούτο είναι η προσήλωση των μελών του στην τήρηση των τυπικών κανόνων και διαδικασιών. Δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του, χωρίς απρόοπτα.		
ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ		100	100

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Το ινστιτούτο δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων του. Σημαντική κρίνεται η ύπαρξη εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας καθώς και συμμετοχικότητας από όλους τους εργαζομένους.		
B	Το ινστιτούτο δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται η ανάπτυξη νέων ιδεών και η εκμετάλλευση ευκαιριών από τους εργαζομένους του προκειμένου να επιτυγχάνεται η διαρκής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του.		
Γ	Το ινστιτούτο δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα, στο να επιτύχει να είναι καλύτερο από τα υπόλοιπα. Επικρατεί η λογική του να τίθενται υψηλοί στόχοι και να υλοποιούνται με την ταυτόχρονη επικράτηση στη σφαίρα του ανταγωνισμού.		
Δ	Το ινστιτούτο δίνει έμφαση στη σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση της εύρυθμης και ομαλής λειτουργίας του.		
ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ		100	100
6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Το ινστιτούτο ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης των εργαζομένων του, της ομαδικής εργασίας, της δέσμευσης των μελών του αλλά και του ενδιαφέροντος που δείχνει προς τον ίδιο τον άνθρωπο.		

Β	Το ινστιτούτο ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τις πλέον καινοτόμες και σύγχρονες υπηρεσίες παιδείας.		
Γ	Το ινστιτούτο ορίζει την επιτυχία βάσει του πόσο καλύτερο και πιο ανταγωνιστικό είναι σε σχέση με όλα τα υπόλοιπα.		
Δ	Το ινστιτούτο ορίζει την επιτυχία βάσει της αποδοτικότητάς του, η οποία εξαρτάται από το βαθμό της ομαλής του λειτουργίας, τη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα αλλά και την τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών από τους εργαζομένους του.		
	ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ	100	100

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ & ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΣΑΤΕ